



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACION
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE AGUACATE
TIPO “HASS” HACIA LA COMUNIDAD EUROPEA, EN LA PROVINCIA DE
MANABÍ PERÍODO 2017.**

AUTOR

CHRISTIAN CASTRO ZARCOS

TUTOR

ECO. BOLIVAR MADERO

Guayaquil, 2019

FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE AGUACATE TIPO “HASS” HACIA LA COMUNIDAD EUROPEA, EN LA PROVINCIA DE MANABÍ PERÍODO 2017.	
AUTOR/ES: CHRISTIAN CASTRO ZARCOS	REVISORES: BOLIVAR MADERO
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 102
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	
PALABRAS CLAVES: EXPORTACIÓN, AGUACATE HASS, MERCADO EUROPEO, HOLANDA, MANABI.	
RESUMEN: EN ESTE PROYECTO SE ESTUDIÓ LA FACTIBILIDAD DE EXPORTAR AGUACATE TIPO HASS DESDE LA PROVINCIA DE MANABÍ HACIA LA COMUNIDAD EUROPEA, A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA. EL ANÁLISIS DE MERCADO PLANTEA LA EXISTENCIA DE UNA DEMANDA DE MERCADO SUFICIENTE Y EN CRECIMIENTO, LA DEMANDA FUTURA DEL AGUACATE HASS ESTÁ DADO POR LA ACEPTACIÓN DE ESTE PRODUCTO NATURAL EN EL EXTRANJERO, LOS PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS A LOS QUE SE EXPORTA SON: ESPAÑA, INGLATERRA, FRANCIA Y HOLANDA.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: CHRISTIAN CASTRO ZARCOS	Teléfono: 0968898787 E-mail: perfozacom@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PH.D RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO, DECANO. Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSC. OSCAR MACHADO ALVAREZ, DIRECTOR CARRERA. Teléfono:(04)2596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado CHRISTIAN CASTRO ZARCOS, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo el derecho patrimonial y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar un Plan de Negocios de una empresa exportadora de aguacate tipo “Hass” hacia la Comunidad Europea, en la provincia de Manabí período 2017.

Autor:

A handwritten signature in blue ink that reads "Christian Castro Z." The signature is written in a cursive style and is underlined. The text is positioned on a yellow rectangular background.

Christian Castro Zarcos

C.I. 0926100470

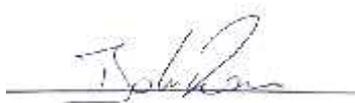
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de Negocios de una empresa exportadora de aguacate tipo “Hass” hacia la Comunidad Europea, en la provincia de Manabí período 2017, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

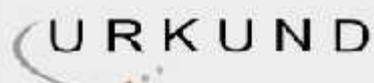
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de Negocios de una empresa exportadora de aguacate tipo “Hass” hacia la Comunidad Europea, en la provincia de Manabí período 2017, presentado por el estudiante CHRISTIAN JAVIER CASTRO ZARCOS como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



MSC. BOLIVAR MADERO R.

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS DIC 10.docx (D45488250)
Submitted: 12/10/2018 5:02:00 PM
Submitted By: bmaderon@ulvr.edu.ec
Significance: 10 %

Sources included in the report:

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38859/>
luz verde de estados unidos al aguacate hass colombiano impulso a inversion extranjera y
_empleo
[http://docplayer.es/17042801-Escuela-superior-politenica-del-litoral-facultad-de-ciencias-
humanisticas-y-economicas.html](http://docplayer.es/17042801-Escuela-superior-politenica-del-litoral-facultad-de-ciencias-humanisticas-y-economicas.html)
<https://elpoderdelconsumidor.org/2015/03/radiografia-de-el-aguacate/>
<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
<https://www.datosmacro.com/paises/holanda>
<https://contadorcontado.com/2014/10/21/metodos-de-costos-y-costeo/>
<https://www.gestiopolis.com/estudio-analisis-mercados-internacionales/>
http://www.uma.edu.ve/moodle_uma/course/info.php?id=28

Activ
Ve a C

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la guía que me ha dado para seguir siempre adelante con las metas que me he propuesto, me ha demostrado que no existen barreras cuando mantenemos la perseverancia y la fe en él.

Agradezco a mi familia quienes han sido un apoyo fundamental en este proceso, han sabido orientarme hacia la dirección correcta y alentarme en los momentos de dificultad.

A cada una de las personas que dieron su valioso aporte en la elaboración del presente proyecto de investigación.

Christian Castro Zarcos

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios y mi familia por ser mi guía durante todo el proceso y por alentarme a seguir y no rendirme ante las adversidades. Especialmente se lo dedico a mi mamá quien ha sido mi apoyo incondicional y me ha impulsado a esforzarme y exigirme más cada día.

También se lo dedico a mis compañeros de aula, profesores y tutor, quienes me han acompañado durante todo este proceso educativo.

Christian Castro Zarcos

ÍNDICE GENERAL

FICHA DE REGISTRO DE TESIS	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.8. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1. ANTECEDENTES REFERENCIALES	6
2.1.1 ESTADO DEL ARTE	6
2.1.2. AGUACATE HASS	7
2.1.3. CORDILLERA CHONGÓN COLONCHE	9
2.2. MARCO TEÓRICO	11
2.2.1. PLAN DE NEGOCIOS	11
2.2.2. ANÁLISIS DAFO	13
2.2.3. ANÁLISIS PESTEL.....	13
2.2.4. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
2.2.5. INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL DE MERCADOS.....	15
2.2.6 ANÁLISIS DEL MERCADO	17

2.2.7. FACTIBILIDAD TÉCNICA Y OPERACIONAL.....	18
2.2.8 ESTUDIO ORGANIZACIONAL	19
2.2.9. ESTUDIO FINANCIERO	20
2.3. MARCO LEGAL	21
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.1.2 ALCANCE DESCRIPTIVO	22
3.2. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	22
3.3. ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.4. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	23
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	24
3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	24
3.7.1. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES	24
3.7.2. PRINCIPALES MERCADOS.....	26
3.7.3. PRINCIPALES COMPETIDORES Producción Mundial	30
3.7.4. COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS	34
3.8. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR	36
3.8.1. MÉXICO	40
3.8.2. CHILE	41
3.8.3. PERÚ.....	41
3.8.4. INDONESIA	42
CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA.....	44
4.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	44
4.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	44
4.1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	51
4.1.3. MARKETING MIX PRODUCTO	51
4.1.4. MATRIZ DAFO	61
4.1.5. FUERZAS DE PORTER.....	62
4.2. ESTUDIO TÉCNICO.....	64
4.2.1. TAMAÑO ÓPTIMO DE LA EMPRESA	64
4.2.2. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	65
4.2.3. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS.....	66
4.2.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO	66
4.2.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	68

4.3. ESTUDIO FINANCIERO.....	71
4.3.1. ESTADO DE RESULTADOS	79
4.3.2. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	80
4.3.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	81
4.3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. FRUTOS DE AGUACATE HASS.....	8
Figura 2. ÁRBOL DE AGUACATE HASS	8
Figura 3. CORDILLERA CHONGÓN COLONCHE EN ECUADOR.....	9
Figura 4. MAPA DE HOLANDA.....	44
Figura 5. AGUACATERO.....	54
Figura 6. HOJAS DEL AGUACATE	54
Figura 7. FLORES DEL AGUACATE.....	55
Figura 8. FRUTO DEL AGUACATE.....	55
Figura 9. TRIPS DEL AGUACATE.....	56
Figura 10. PLANO DE OFICINA DE LA EMPRESA A CREARSE.....	64
Figura 11. UBICACIÓN DE LA EMPRESA A CREARSE CON EL PLAN DE NEGOCIOS	66

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1.. MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS	12
Diagrama 2. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DEL PLAN DE NEGOCIOS	60
Diagrama 3. CINCO FUERZAS DE PORTER	62
Diagrama 4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA A CREARSE.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATE....	26
Gráfico 2. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATES	28
Gráfico 3. EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES MUNDIALES DE AGUACATE.....	28
Gráfico 4. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE ...	30
Gráfico 5. EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES MUNDIALES DE AGUACATE	32
Gráfico 6. PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE, COMPARATIVO DE ECUADOR (TON.)	33
Gráfico 7. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE SUPERFICIE SEMBRADA A NIVEL MUNDIAL DE AGUACATE (H.A.)	37
Gráfico 8. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE LA PRODUCCIÓN A NIVEL MUNDIAL DE AGUACATE (TON.).....	37
Gráfico 9. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PRECIOS DE LOS 8 PRINCIPALES IMPORTADORES DE AGUACATES (1.000 US\$/TON.)	38
Gráfico 10. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE MÉXICO (TM.).....	40
Gráfico 11. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE CHILE (TM.).....	41
Gráfico 12. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE PERÚ (TM.)	42
Gráfico 13. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE INDONESIA (TM.).....	43
Gráfico 14. PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES PROVINCIAS DEL ECUADOR EN SUPERFICIE COSECHADA DE AGUACATE HASS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PARTIDA ARANCELARIA DEL AGUACATE	21
Tabla 2. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATE.....	26
Tabla 3. PRINCIPALES MERCADOS DE AGUACATE PROVENIENTE DE ECUADOR	27
Tabla 4. PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE.....	29
Tabla 5. PRINCIPALES PRODUCTORES MUNDIALES DE AGUACATE (2016)	31
Tabla 6. PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE	33
Tabla 7. COMERCIO INTERNACIONAL ACTUAL Y PROYECTADO DEL AGUACATE	38
Tabla 8. CALENDARIO DE PRODUCCIÓN ANUAL, VENTANAS DE OPORTUNIDADES	39
Tabla 9. IMPORTACIONES DE AGUACATE HASS POR HOLANDA	46
Tabla 10. PROYECCIÓN DE IMPORTACIONES DE AGUACATE POR HOLANDA.....	47
Tabla 11. EXPORTACIONES DE AGUACATE HASS POR HOLANDA.....	48
Tabla 12. PROYECCIÓN DE EXPORTACIONES DE AGUACATE POR HOLANDA	48
Tabla 13. CONSUMO NACIONAL APARENTE DE AGUACATE HASS EN HOLANDA	49
Tabla 14. PROYECCIÓN CONSUMO POTENCIAL DE AGUACATE HASS EN HOLANDA	50
Tabla 15. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA (TM)	50
Tabla 16. OFERTA DEL PROYECTO (TM).....	51
Tabla 17. VALOR NUTRICIONAL DEL AGUACATE	57
Tabla 18. Matriz DAFO.....	61
Tabla 19. COMPETIDORES POTENCIALES	62
Tabla 20. PROVEEDORES POTENCIALES	63
Tabla 21. FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	65
Tabla 22. INVERSIÓN INICIAL	71
Tabla 23. TABLA DE AMORTIZACIÓN PARA EL CRÉDITO QUE SE SOLICITARÍA .	72
Tabla 24. COSTO DE LA MERCADERÍA (AGUACATE HASS).....	73
Tabla 25. COSTO PROYECTADO DE LA MERCADERÍA	73
Tabla 26. COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS	74
Tabla 27. PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIALES	74

Tabla 28. SUELDOS MENSUALES DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.....	74
Tabla 29. PROYECCIÓN DEL GASTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	75
Tabla 30. GASTOS POR SERVICIOS VARIOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA	75
Tabla 31. PROYECCIÓN DEL GASTO POR SERVICIOS VARIOS	75
Tabla 32. PROYECCIÓN DEL GASTO POR SUMINISTROS Y UTENSILIOS	76
Tabla 33. GASTOS DE VENTAS	76
Tabla 34. PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS	77
Tabla 35. GASTOS DE EXPORTACIÓN.....	77
Tabla 36. PROYECCIÓN DEL GASTO DE EXPORTACIÓN.....	77
Tabla 37. PROYECCIÓN DEL GASTO POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS NO CORRIENTES	78
Tabla 38. DETERMINACIÓN DEL COSTO POR ENVÍO Y DEL PRECIO FOB A COBRAR	78
Tabla 39. INGRESOS PROYECTADOS A CINCO AÑOS.....	79
Tabla 40. ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIAMIENTO PROYECTADO A 5 AÑOS	80
Tabla 41. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO	80
Tabla 42. PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD	81
Tabla 43. OBTENCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	81

INTRODUCCIÓN

Ecuador se ha caracterizado desde hace muchos años por su gran oferta exportable de productos tradicionales relacionados con la actividad agrícola que se desarrolla en las diferentes provincias del país aprovechando los beneficios de su ubicación geográfica.

El comercio internacional ha permitido la comercialización de productos de pequeños, medianos y grandes productores, quienes consecuencia de las experiencias y el apoyo de organizaciones han incrementado su competitividad al momento de ofertar los productos en el mercado internacional.

Por su ubicación geográfica y en aprovechamiento a las tierras fértiles y clima favorable en Ecuador se cultiva el Aguacate, especialmente en la Región Sierra, sobre todo en las provincias de Pichincha e Imbabura; sin embargo, existen otras provincias como Santa Elena y Manabí donde también se cultiva este fruto, en estas dos últimas provincias como consecuencia de la tala de árboles para el aprovechamiento de la madera, se ha reducido el hectareaje de bosques húmedos y secos, lo cual sirve para el aprovechamiento del cultivo del aguacate.

Por otra parte, Ecuador suscribió recientemente un acuerdo comercial con la Unión Europea lo cual permitirá el ingreso de productos agrícolas a sus países miembros, por lo que es importante resaltar además que en estos países la demanda de aguacate ha incrementado de manera significativa pues se ha vuelto en una fruta muy cotizada y apetecible por los consumidores europeos debido a la tendencia creciente de hábitos de consumo de productos nutritivos, naturales y orgánicos , esto conlleva a que grandes empresas requieran de la importación de esta fruta para su distribución y comercialización.

En este proyecto se estudió la factibilidad de exportar aguacate tipo HASS desde la provincia de Manabí hacia la comunidad europea, a través de la elaboración de un plan de negocios para una empresa exportadora. El análisis de mercado plantea la existencia de una demanda de mercado suficiente y en crecimiento, la demanda futura del Aguacate Hass está dado por la aceptación de este producto natural en el extranjero, los principales países europeos a los que se exporta son: España, Inglaterra, Francia y Holanda.

CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE AGUACATE TIPO “HASS” HACIA LA COMUNIDAD EUROPEA, EN LA PROVINCIA DE MANABÍ PERÍODO 2017

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Corporación Financiera Nacional (CFN), con su visión de cambiar la matriz productiva del Ecuador y diversificar las exportaciones, en esta ocasión está apoyando la producción de aguacates “Hass” a nivel nacional, tanto así que a partir del año 2014 empezó a financiar diversos proyectos para su establecimiento comercial, fomentando también la reforestación en las zonas beneficiadas.

El aguacate Hass es considerado el de mejor calidad y de acuerdo a PRO ECUADOR, tiene un gran potencial de crecimiento en todo el mercado europeo, el problema es que su oferta exportable y producción nacional sigue siendo limitada en el País, habiendo no más de 23.000 has productivas concentrándose el 80% de su producción en la Región Sierra, sobre todo en las provincias de Pichincha e Imbabura; pero habiendo cultivos de Aguacate “Hass” en las zonas altas de la Provincia de Santa Elena, también es factible que se puedan realizar siembras de buena calidad en la misma zona, o sea, en la Cordillera Chongón-Colonche, donde actualmente existen 200 hectáreas de producción de cultivo Hass en el área peninsular (Coello, 2015).

Por otro lado, el Ecuador recientemente firmó un acuerdo Comercial con la Unión Europea, lo que permitiría la entrada de cientos de productos agrícolas con gran potencial, siendo uno de ellos el aguacate tipo “Hass” que tiene actualmente en Italia y Polonia, a dos de sus grandes destinos (PRO ECUADOR, 2017), pudiendo ahora con la firma del Acuerdo aperturar nuevos mercado para el aguacate “Hass” en Alemania, Hungría, Francia, Holanda y España.

Además, las prácticas agrícolas y la tala del bosque para aprovechar los árboles maderables, han reducido el hectareaje de bosque seco y húmedo en la Cordillera Chongón Colonche, especialmente en las Provincias de Santa Elena y Manabí (Ciifen, 2010).

Entre 1990 y 2008 se perdieron cerca de 19.000 Km² de bosque natural en el País. La cobertura de bosque disminuyó de 69,8% de la superficie forestal potencial del país en 1990 a 60,7% en el 2008 (Sierra, 2013).

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se podrá viabilizar la creación de una empresa exportadora de aguacate tipo “Hass” con fines de exportación, en la Provincia de Manabí?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuánta sería la producción óptima deseable para satisfacer parte de la demanda proyectada de aguacates tipos “Hass” en la Comunidad Europea?
2. ¿Cuáles deberían ser los modelos de gestión administrativa que debería tener una potencial empresa que busque exportar los aguacates?
3. ¿Será rentable para inversionistas privados invertir en el presente proyecto?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa exportadora de aguacate “Hass” con fines de exportación hacia la Comunidad Europea, en la Provincia de Manabí.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estimar la demanda potencial de aguacates “Hass” en la Comunidad Europea
2. Diseñar la estructura organizativa y organizacional adecuada para la empresa a crearse.
3. Calcular la viabilidad económica y financiera del presente estudio.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En los sectores aledaños a las comunas altas de Manabí se pueden cultivar varios tipos de árboles forestales, tanto para incrementar la reforestación de la Cordillera Chongón Colonche

así como para aprovechar su explotación comercial, siendo uno de los que mejor se adaptan a ese medio ambiente el aguacate tipo “Hass”, del cual no solo se puede aprovechar su fruto con fines de exportación, sino también su árbol para fines de reforestación de los bosques secos en la zona de influencia del presente proyecto.

Ecuador es considerado por muchos uno de los más ricos países a nivel mundial en flora, fauna, y productos agrícolas (CORPEI, 2009). Últimamente se ha registrado un aumento en la demanda internacional del aguacate ecuatoriano “Hass”, ya sea por su sabor, textura o las propiedades nutricionales de este producto que ha cautivado a innumerables consumidores de varios países que lo han adoptado. Entre estos se encuentran Colombia, Polonia, Italia, Rusia, entre otros (PRO ECUADOR, 2017).

Manabí, una de las provincias más afectadas con el terremoto que azotó al Ecuador en Abril del 2016, requiere la implementación urgente de proyectos productivos que contribuyan con su desarrollo económico, y la siembra de plantas de aguacate es una gran alternativa de explotación agrícola comercial que actualmente posee una gran demanda mundial, pero una baja oferta tanto internacional como especialmente nacional (PRO ECUADOR, 2017), por lo que se busca incrementar más cultivos de este producto, y las zonas altas de Manabí son ideales para la siembra y cosecha de aguacate, a más que sus árboles sirve para la reforestación de zonas secas en la Cordillera Chongón – Colonche.

(Aguilera, 2014) Además, desde octubre del 2012 la Subsecretaría de Producción Forestal del Ministerio de Agricultura y Ganadería propone el Programa de Incentivos para la Forestación y Reforestación con fines comerciales, con el financiamiento de la CFN. En este programa, al principio, se le dio prioridad a los cultivos de: Teca, Balsa, Pachaco, Caucho, Melina, Eucalipto y Pino. En el año 2014, la CFN incluyó dentro de su programa de incentivos al Aguacate, habiendo ya otorgado créditos a este producto (hasta diciembre del 2016), en las provincias de Santa Elena, Pichincha e Imbabura por un monto total de US\$ 10.000.000 (CFN, 2016).

Por último, se debe aprovechar la reciente firma del acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, que permite la entrada más fácil de cientos de productos ecuatorianos, y ya existen referencias de exportaciones de aguacate de Ecuador hacia países de Europa, por lo que se justifica incrementar la oferta exportable para captar nuevos mercados en el Viejo Continente.

1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Universidad: Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil Facultad: Administración
Carrera: Ingeniería Comercial

Ámbito de Estudio: Plan de Negocios – Comercio Exterior

Espacial: Comunidades de las zonas altas de la Cordillera Chongón Colonche en la Provincia de Manabí

Temporal: Mayo 2017 – Diciembre 2017

Universo: Pobladores que tienen cultivos de aguacate o que pueden tener cultivos de aguacates en sus tierras.

1.8. IDEA A DEFENDER

La creación de una empresa exportadora de aguacate tipo Hass en las zonas altas de la Provincia de Manabí, contribuirá al desarrollo socio-económico de los pobladores.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES REFERENCIALES

2.1.1 ESTADO DEL ARTE

(Rodríguez, 2016) En su trabajo de titulación presenta el tema: “Análisis de Factibilidad de exportación de aguacate en estado natural desde la Provincia de Santa Elena al mercado de Hungría amparado en el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea”. El aguacate que se produce aquí no es del tipo Hass, dado que este no se da en la Provincia de Santa Elena, y solo se propone exportar el producto a un país europeo específico.

(Guzmán, Vera, 2012). Propusieron en su tesis de grado el siguiente tema: “Diseño de Plan Estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia”. Los autores proponen un diseño estratégico operativo que permita aumentar las exportaciones de aguacate (no de tipo Hass) al mercado francés.

(Pérez, 2011). En su tesis de grado propone el tema: “La exportación del aguacate Hass al mercado español, y su incidencia en el desarrollo socio económico del cantón Urcuquí”. La autora propone analizar las exportaciones de aguacate Hass al mercado de España y medir el impacto socio – económico que este producto tiene en el cantón Urcuquí, provincia de Imbabura.

(Coello, 2015). En su Tesis de Grado propone el tema: “Estudio de Factibilidad Económico del Aguacate en la Provincia de Santa Elena, con fines de exportación al mercado de Estados Unidos”. La autora propone el cultivo de aguacate Hass en la cordillera Chongón Colonche con cultivos por sobre los mil metros sobre el nivel de mar, y su destino de exportación es los Estados Unidos de América. Por el producto y la localización, este sería la tesis de grado que más se acerca a la propuesta.

(Jaramillo, 2012). En su tesis de grado propone el tema: “Plan de Negocios para la Exportación de Aguacate Hass a Dinamarca, Periodo Año 2012-2022” La autora propone un Plan de Negocios donde crea una empresa exportadora de aguacate tipo Hass pero con un solo mercado de exportación hacia Europa.

(Cisneros, 2013) En su tesis de grado propone el tema: “Exportación de aguacate de la Provincia de Manabí-Ecuador y la demanda requerida en Bogotá-Colombia”. Sin

duda, el tema que más se asemeja a la presente investigación, sino fuera por dos puntos esenciales: el aguacate que se ofrece no es de tipo Hass, y su principal cliente es Colombia, lo cual difiere con el tema propuesto, porque aquí se propone exportar aguacate tipo Hass hacia el mercado europeo, sin proponer un mercado o país específico.

2.1.2. AGUACATE HASS

(Cobos, 2014) El aguacate Hass o palta Hass, son los nombres comunes del fruto de *Persea americana* pertenecientes a la variedad "Hass", originada a partir de una semilla de raza guatemalteca en un huerto de Rudolph Hass en la Habra, California en 1926, patentada en 1935 e introducida globalmente en el mercado en 1960; es la variedad más cultivada a nivel mundial. Los "aguacates hass" son una de las variedades más comunes de aguacate. Fueron patentados el 27 de agosto de 1935 por Rudolph Hass.

Uno de los principales hitos de la industria de esta variedad durante los últimos 20 años ha sido su predominio sobre la *variedad Fuerte* en los principales países productores de aguacate de calidad. La amplia aceptación de Hass en casi todos los mercados mundiales ha fortalecido la demanda por frutos de piel negra y rugosa en relación con aquellos de cáscara verde y lisa. La preferencia por frutos de estas características ha cambiado drásticamente las prioridades para el mejoramiento genético y, de hecho, muchas de las nuevas variedades de color verde han sido poco plantadas. Una de las mayores virtudes de Hass es su prolongada estación de cosecha, factor que unido a su gran calidad, ha permitido aumentar el consumo mundial.

La variedad Hass posee un contenido de aceite que oscila entre los 18 y 22 %. Además, la proporción de agua es baja, de apenas 60-70 %. Su contenido de vitaminas del complejo B y vitamina E es considerable (Cobos, 2014).



Figura 1 FRUTOS DE AGUACATE HASS

Fuente y tomado por: www.lanacion.com.co

Tanto el fruto como la semilla son relativamente pequeños, con un peso conjunto entre 200 a 300 g. La piel es algo coriácea, rugosa, de color verde a ligeramente negruzca cuando está en el árbol; una vez cosechada se va tornando violácea a negra a medida que la fruta se ablanda al madurar, por lo que el consumidor reconoce el momento óptimo para consumirla.

El fruto es de excelente calidad, sin fibra, alta resistencia al transporte y larga vida pos cosecha.



Figura 2. ÁRBOL DE AGUACATE HASS

Fuente y tomado por: http://thegreensshop.com/tienda/index.php?id_product=93&controller=product&id_lang=3

En general, el árbol de esta variedad florece una sola vez al año, desde inicios a mediados de primavera y, dependiendo de la variedad y la acumulación térmica del lugar, puede demorar entre 6 y 11 meses en madurar. La variedad Hass, especialmente en climas frescos, puede mantenerse en el árbol una vez madura, durante varios meses sin mayor deterioro aparente, lo cual permite extender enormemente el período de cosecha.

2.1.3. CORDILLERA CHONGÓN COLONCHE

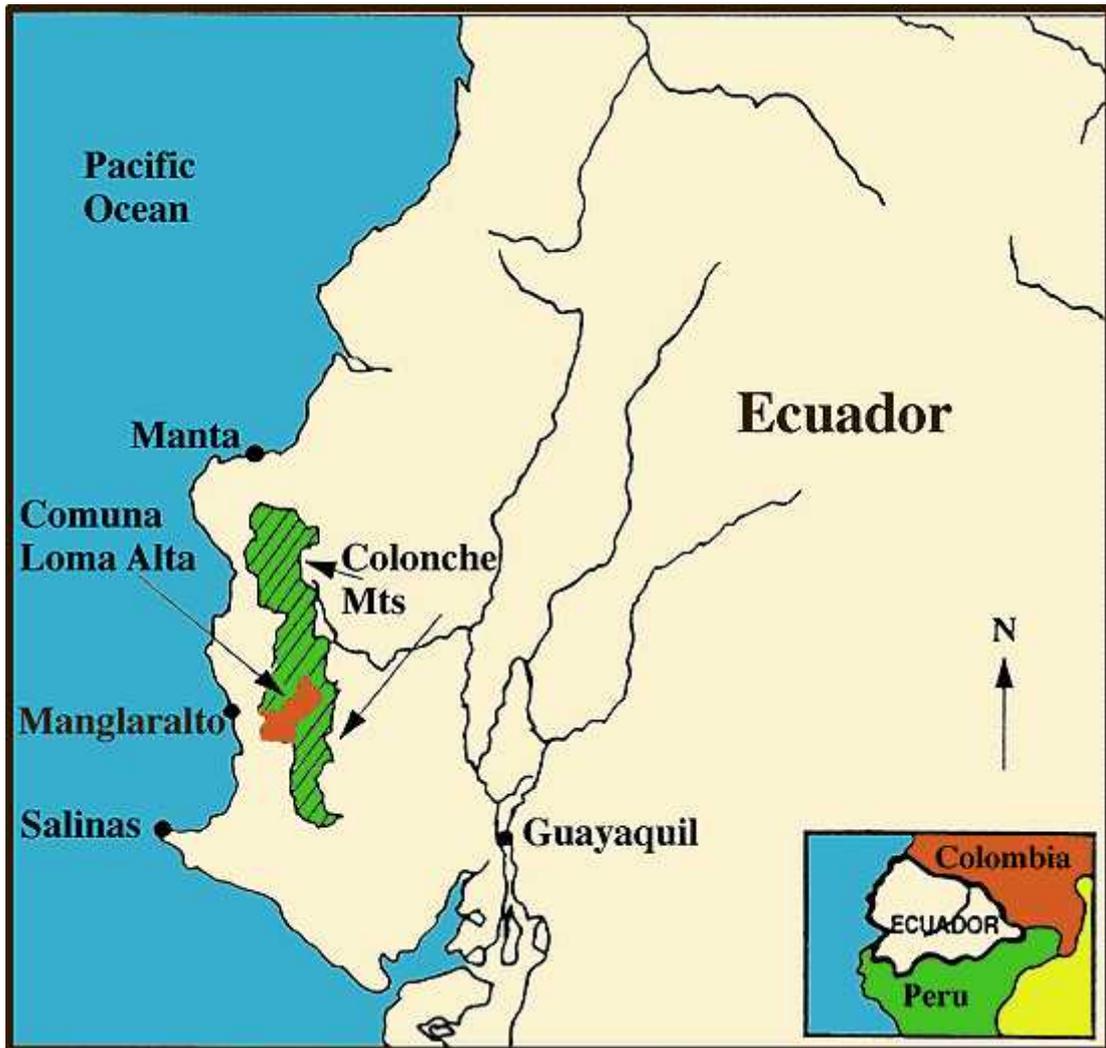


Figura 3. CORDILLERA CHONGÓN COLONCHE EN ECUADOR
Fuente. <http://miradorsanjose.com>

En la cordillera de Chongón Colonche (también conocido como “Cerros de Colonche”), las montañas son de aproximadamente 10 km de ancho y 330 km de largo. El punto más alto de la gama es sólo alrededor de 800 metros sobre el nivel del mar. La cubierta de montañas abarca tres provincias en Ecuador, comenzando en Guayas, cerca de Guayaquil; luego se extienden hacia las provincias de Santa Elena y Manabí, donde el rango termina justo al sur de Manta cerca de Montecristi.

La cordillera es conocida por sus brumosas altitudes más altas y una exuberante vegetación tropical. Mientras que en las faldas el clima es árido con vegetación de matorrales y cactus.

Dentro de esta cordillera se encuentran el *bosque protector Chongón-Colonche* de clima húmedo tropical. A pesar de que grandes áreas han sido taladas para la agricultura, el bosque restante contiene zonas de gran biodiversidad.

Chongón-Colonche fue declarado bosque protector en 1994. La categoría de Bosque Protector, asignada a la cordillera Chongón-Colonche, es una categoría de manejo forestal no enfocada en la conservación de la biodiversidad sino de las cuencas hídricas. Al momento no cuenta con un plan de manejo y se desconoce su estado de conservación (CIIFEN, 2009).

La vegetación es de suma importancia para el abastecimiento de agua en la zona, ya que filtra y retiene el agua en las nubes de garúa. Se desconoce el uso que recibe la mayor parte de este Bosque Protector, en especial en las laderas y partes bajas de la cordillera. El área fue investigada brevemente por N. Krabbe en 1992. Desde 1993, Fundación Natura ha desarrollado actividades de reforestación y alternativas productivas para algunas poblaciones del área, con plantaciones de café y cacao, sistemas de microriego, mejoramiento de pastos, manejo de ganado y producción apícola. Estas actividades se han realizado dentro de un proyecto de reforestación y conservación de la cordillera Chongón-Colonche, con fondos del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). El sitio carece de un plan de manejo y de otros proyectos específicos de conservación. Hilgert y Benavides (1995) realizaron un estudio de fauna; sin embargo, no hay registros de colecciones sistemáticas e inventarios completos de la fauna de la zona. Se han reportado 171 especies en algunas localidades del Bosque Protector. Es posible que la diversidad de especies sea notablemente mayor ya que el área no se ha estudiado extensivamente (Fundación Natura, 2013).

La expansión de la frontera agrícola y ganadera es la mayor amenaza sobre el Bosque Protector, siendo más acentuada en la vertiente oriental del mismo. De 1990 al año 2000, el incremento del área agropecuaria fue del 80% (Fundación Natura 2003). Sin embargo, después del Fenómeno de El Niño que azotó al país durante los años 2002-2003, el número de especies de mamíferos ha disminuido debido también a la intervención del bosque y la presión de la cacería. Aunque no se han determinado otras amenazas puntuales sobre el área, se asume que la extracción de madera, la quema de vegetación, el pastoreo libre de animales domésticos y la expansión de

zonas urbanas (en especial en la parte baja, cercana a la costa) afectan seriamente la vegetación natural de este Bosque Protector (CIIFEN, 2009).

A partir del año 2003, la Fundación Natura, con el financiamiento del Gobierno Alemán, empezó un proyecto de reforestación de la Cordillera Chongón Colonche que terminó en el año 2013, logrando conservar 77.649 has de bosque y recuperar 13.100 has para fomento agrícola, siendo el principal objetivo de esta zona, el cultivo de especies forestales, entre una de ellas, el aguacate.

Con la intervención del Ministerio de Agricultura y de la Corporación Financiera Nacional, desde el año 2012, como parte del Programa Socio Bosque, se logró incluir al aguacate entre la lista de árboles en el fomento de siembra y cultivo para la reforestación, en este caso, de la Cordillera Chongón Colonche (CFN, 2013).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de Negocios es un documento que contiene ordenada y detalladamente el camino financiero y operacional que un negocio efectuará, basado en tres puntos: el pasado, presente y futuro; siendo el pasado, una descripción de la forma en que se constituye el negocio por medio de los antecedentes del mismo; el presente, el contexto en el cual se desenvuelve la empresa; y el futuro, la proyección de los objetivos a conseguir mediante el logro de las metas estipuladas a corto, mediano y largo plazo (Piñero, 2015). El Plan de Negocios puede considerarse fundamental por lo siguiente: “Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo” (Piñero, 2015).

Es así, que se puede indicar que esta herramienta de planificación permite que se facilite la aplicación de estrategias para que la empresa se desarrolle en el mercado, lo que es posible por medio de la consecución de los objetivos más viables para el negocio. Los planes de negocios resultan de gran importancia previos a la creación de cualquier empresa, ya que se requiere contar con información interna y externa que le permita al emprendedor definir sus

acciones para conseguir que su negocio se pueda desenvolver en su entorno de la manera más eficiente; para esto, deben establecerse los siguientes aspectos dentro del mismo:



Diagrama 1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS
Fuente: (Weinberger, 2009)

Conforme a lo establecido por Sahlman (1997), es necesario que se conozcan los siguientes datos dentro de los puntos mencionados, para generar la información trascendental para la empresa:

- Los clientes de la empresa
- La forma en la que el cliente compra el producto o servicio.
- Estrategias para alcanzar los distintos segmentos del mercado.
- La competitividad del sector.
- Las debilidades y fortalezas de la competencia.

- El ciclo de vida del producto.
- La posibilidad de establecer estrategias con otras empresas.
- El costo de compra de los recursos necesarios para captar nuevos clientes, así como el tiempo que tomará lograrlo.
- El costo del producto o servicio a comercializar.
- Tiempo en el que los inversionistas recibirán dividendos.

2.2.2. ANÁLISIS DAFO

Es una herramienta o técnica de planificación estratégica utilizada por empresas y emprendedores, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. “El DAFO es un elemento fundamental para establecer la base de un buen plan de marketing estratégico” (Parada, 2014).

La principal meta del análisis DAFO es seleccionar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los principales objetivos del negocio.

A través de una metodología basada en (1) la identificación de los elementos internos y externos que afectan a la empresa, (2) en la agrupación por pares de dichos elementos para establecer las líneas de acción, para terminar (3) en el desarrollo de dichas estrategias o planes. (Parada, 2014).

Para realizar un excelente análisis DAFO se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Realizar el análisis desde una posición realista
- Destinar el tiempo suficiente para realizar un análisis a profundidad
- Si es posible, realizar el análisis en colaboración con otras personas de distintos perfiles.
- Priorizar los 4-8 elementos en cada categoría (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) que más impacto pueden tener en la organización.

2.2.3. ANÁLISIS PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para conceptualizar el contexto de una empresa por medio del análisis de una serie de factores externos o endógenos (Parada, 2014).

El análisis PESTEL forma parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos de la compañía, y cuyos resultados se deben incluir en el Plan de Negocios.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor. Esta herramienta deja libertad de aplicación, debéis ser vosotros los que decidáis cómo os resultará más cómodo trabajar, si identificar los elementos de análisis, o bien, detallando cada uno de los elementos identificados (Parada, 2014).

La forma en cómo habría que analizar los factores son los siguientes:

Políticos. Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro.

Económicos. Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras que pueden afectar la ejecución de estrategias planeadas.

Socioculturales. En este caso, lo que interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar el proyecto y cómo está cambiando el comportamiento de compra de los potenciales usuarios.

Tecnológicos. Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Interesa aquí la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo.

Ecológicos. Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Es importante estar al tanto, no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento.

Legales. Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con el proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino.

2.2.4. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

M. Porter escribió su famoso artículo en 1979 y aún sigue siendo una de las técnicas y herramientas más importantes para el análisis externo de una industria. Las 5 fuerzas de Porter ayudan a comprender la rentabilidad de una industria y su nivel de competencia de forma global (Parada, 2014).

Porter propuso analizar lo que él llama las 5 fuerzas que consiste en estudiar los siguientes 5 puntos:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Productos o servicios sustitutivos
- Poder de negociación de clientes
- Poder de negociación de proveedores
- Amenaza de nuevos competidores

Es una herramienta apropiada para analizar el mercado, dentro del plan de negocio, de un futuro proyecto empresarial, por lo que es más que recomendable para emprendedores.

2.2.5. INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL DE MERCADOS

Investigar el mercado internacional y su posterior análisis con ánimo de producir exportaciones, es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información que alimenta el proceso de toma de decisión en una gestión comercial.

Es a la vez un proceso que permite con cierta certeza “mirar antes de saltar”, pues en esta etapa, se determinan los mercados potenciales y se selecciona el más apto o conveniente con intención de aumentar las ventas, disminuir los costos comerciales y elevar las utilidades.

Al planificar el trabajo de investigación, se debe tener en claro el problema que originó la búsqueda y contestar preguntas tales como: Que se va a investigar; Porque investigar; Donde se va a investigar y Como se lo hará, así como la clase de información requerida, la profundidad de la misma, la veracidad de la fuente de información y evitar todas aquellas distorsiones ideológicas que pueden afectar la perspectiva de análisis (Ledesma, 2003)

La confiabilidad de la fuente de información, avala en una gran parte los resultados del trabajo de investigación.

Las fuentes de todos los datos se agrupan en:

a. Fuentes secundarias o de escritorio: se trata de toda aquella información pre elaborado que, sistematizada o no, distintos organismos públicos y privados nacionales o internacionales, pragmáticos o virtuales tienen a disposición de los investigadores.

b. Fuentes primarias o de relevamiento específico: aquí la información busca satisfacer las inquietudes particulares no resueltas, y los contactos se realizan por lo general directamente con residentes en el mercado de análisis.

Cierra el reconocimiento y selección del mercado objetivo una eventual visita personal en un viaje de negocios que de por sí resultaría mandataria para constatar personalmente si los resultados, conclusiones y estrategias que se han diseñado se ajustan a la realidad. (Ledesma, 2003)

Pero antes de contratar costosos estudios de mercado o de iniciar un viaje de negocios, es recomendable realizar una prospección desde la propia empresa, a fin de conformar un primer panorama o escenario potencial de negocios.

El esquema básico de una investigación de mercado internacional, puede dividirse en:

1. El mercado en sí mismo: en esta parte se detallan los datos generales e introductorios del país analizado; forma y naturaleza del gobierno; indicadores y política económica; estructura actual de la economía; planes de desarrollo del país; facilidades de comunicaciones y distribución física; características de su Comercio Exterior y su situación en los procesos de integración regional.

2. Acceso al mercado: aquí se trata de constatar las características de la política general de importaciones; licencias de importación; sistema arancelario y tarifario (gravámenes) a las importaciones y para – arancelario; sistema aduanero y su reglamentación operativa; cualquier otro tipo de regulaciones y factores que afecten el comercio internacional.

3. Factores de comercialización: ahora se analizan al consumidor con sus variantes de consumo más relevantes; el comportamiento del consumidor y todos aquellos factores

logísticos que hacen a los canales de comercialización, al movimiento documentario; de cobros y pagos; logística de la distribución física; métodos de promoción, y las muestras, ferias y exposiciones que estuvieran disponibles en el país de destino.

4. Conclusión: dónde se indicarán los resultados obtenidos y las recomendaciones estratégicas que se sugiere implementar. En la toma de decisión no se pueden analizar todos estos ítems en forma individual, sino que deberá ser un estudio integrado.

2.2.6 ANÁLISIS DEL MERCADO

Es la cuidadosa y objetiva labor de recopilación, anotación y análisis de datos acerca de problemas vinculados con la comercialización de bienes y servicios.

Resulta necesario hacer un análisis para determinar cuál es la información necesaria que precisa recopilarse, anotarse y analizarse.

La investigación de los mercados abarca desde el marketing, entendido como el proceso de planificación y ejecución de la producción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de organización hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir un producto ofrecido por la empresa (Ramirez, 2010)

La rápida evolución de los mercados exige el análisis permanente de los mismos, para identificar y evaluar las oportunidades, es preciso establecer y utilizar un sistema de información de marketing más confiable. La investigación de mercado es esencial, ya que para satisfacer a los clientes es preciso conocer sus necesidades, deseos, localización, hábitos de compra, etc. “El objetivo de la investigación es recoger información acerca del entorno de marketing relevante para la empresa. Asimismo, será preciso prestar atención para identificar y controlar a los competidores” (Ramirez, 2010). La clave está en desarrollar y mantener un actualizado sistema de inteligencia competitiva; finalmente no hay que olvidar la valoración de amenazas y oportunidades planteadas por cambios en los factores del entorno.

2.2.7. FACTIBILIDAD TÉCNICA Y OPERACIONAL

La factibilidad de un proyecto considera los aspectos sobre: Factibilidad Técnica y Factibilidad Operacional. La factibilidad de un proyecto se centra en el análisis del rendimiento durante su desarrollo o al final del ciclo. Se analizan las contribuciones específicas, la eficiencia, la efectividad, la pertinencia y la sostenibilidad del mismo. La factibilidad de un proyecto puede tener un valor apreciable al momento de gestionar resultados y sirve para reforzar la rendición de cuentas sobre los resultados que se obtendrían.

La factibilidad surge de las condiciones específicas de cada caso que permiten asegurar el alcance de los objetivos proclamados en el lapso prometido para un proyecto, y a los costos comprometidos. Esta referida a la capacidad de ejecución exitosa del mismo basada en la existencia de mandatos, infraestructuras, recursos, condiciones y relaciones que fundamentan su viabilidad y sustentabilidad a largo plazo.

La factibilidad Técnica y la Factibilidad Operacional es parte de la formulación de un proyecto sobre la base de su estructuración metodológica, la identificación clara de relaciones causales entre problemas y soluciones, el diseño de estrategias de ejecución, las competencias profesionales de las personas participantes y la capacidad legal y administrativa de las organizaciones o áreas de una empresa, proponentes para desarrollar las actividades previstas en el proyecto.

Integrar los diferentes aspectos que forman las factibilidades técnicas y operacionales, mediante la formulación y evaluación de un proyecto que puede ser una nueva empresa, un nuevo producto o un nuevo servicio, además constituyen un instrumento fundamental para la Toma de decisiones puesto que el resultado de la evaluación informa sobre su viabilidad.

La Factibilidad Técnica de un Proyecto, estudia la posibilidad tecnológica (existencia de los equipos para llevar a cabo los procesos), de infraestructura (existencia de instalaciones para los equipos), legal (existencia de regulaciones), ambiental (evaluación del impacto) y geográfica (existencia de espacios y vías de acceso suficientes) que el proyecto pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente con el menor riesgo posible. Puede ser aplicada a proyectos nuevos o en la reestructuración o modernización de ya existentes y por tanto es útil para cualquier tipo de actividad humana. Se basa en la evaluación de los recursos disponibles y en el arreglo lógico de

los procesos que permitan la transformación de una situación actual en una mejor situación en el futuro, emplea para ello el conocimiento y experiencia del proyectista y de los recursos financieros del inversionista (UMA, 2017).

La Factibilidad Operacional comprende una determinación de la probabilidad de que un proyecto se realice o funcione como se supone. Consiste en la creación de métodos y procedimientos que permitan que el personal involucrado en el sistema identifique su función y se comprometa con la misma de forma que prevalezca el objetivo global sobre los particulares. Parte de un estudio de la rama productiva en la que se desarrollará el proyecto, continuando con una evaluación de las costumbres de la población, para finalmente crear los procedimientos de ejecución y de evaluación de rendimiento. Es posible que durante el estudio de factibilidad operacional se recomienden cambios sobre los procesos desarrollados en la Factibilidad Técnica, por lo que el desarrollo de los estudios de factibilidad técnica y operacional, no son lineales en el tiempo sino que por él, contrario corresponde a procesos cíclicos de avance continuo, donde producto del desarrollo de un paso, se revisa y se mejora el anterior (UMA, 2017).

2.2.8 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Se entiende la estructura organizacional como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos.

“En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente” (Palacio, 2011)

Su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

Para algunos consultores organizacionales y expertos en el tema, la estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados (Palacio, 2011)

Esto en atención a que la estructura organizacional muestra la forma como es dividido el trabajo en la empresa.

2.2.9. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero se conforma de dos partes: la primera basada en las “proyecciones financieras” que incluyen un pronóstico de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio. En lo relativo a ingresos, las proyecciones deben mostrar el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto (o servicio). En relación a los gastos, las proyecciones reflejan los costos de marketing previstos, desglosados en subcategorías. El análisis de punto de equilibrio debe mostrar cuántas unidades se deberían vender mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y promedio de los costos variables por unidad. El autor Richard (2009) considera que “el estudio financiero tiene la finalidad de analizar la situación financiera, la rentabilidad y la capacidad económica de una organización”. Sirve para planear y llevar a cabo las acciones que conducirán al logro de los siguientes objetivos:

- Objetivos financieros
- Estado de situación financiera actual, histórico y proforma (solo para empresas constituidas)
- Análisis de costos
- Requerimientos de fondos
- Liquidez requerida. (Richard, 2009)

Para explicar los métodos o sistemas de Costo (también llamados de costeo) que se deben aplicar en el Plan de Negocios, se tiene que empezar por definir algunos conceptos, como son: **Sistema.** Conjunto ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados e interactúan entre sí.

Costos. Valor monetario de inversión que significó la totalidad del proceso de obtención o puesta en funcionamiento de un determinado bien o servicio.

En el costo intervienen muchos factores, siendo los más importantes: Mano de Obra, Materia Prima y Costos Indirectos de Fabricación.

Entonces se puede definir un Sistema de Costeo como “el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto la determinación del costo unitario” (Gonzalez, 2014).

Para ello, de igual forma es necesario clasificar los costos en:

Fijos. Su importe permanece constante independientemente del nivel de actividad de la empresa

Variables. Varían en forma proporcional de acuerdo al nivel de la producción o actividad de la empresa.

La segunda parte del plan financiero, se basa en la evaluación financiera, que sirve para determinar la rentabilidad de un negocio, a través del indicador TIR y VAN. El Valor Actual Neto (VAN), es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el VAN sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el VAN sea menor que la inversión (VAN menor que 0). (Crece Negocios, 2012)

2.3. MARCO LEGAL

Tipos de sociedades

Para las Compañías exportadoras

Para obtener datos sobre comercio exterior respecto del aguacate, se tomará como subpartida la siguiente:

Tabla 1. PARTIDA ARANCELARIA DEL AGUACATE

Partida	Descripción
08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
Subpartidas:	
08044000	Aguacate (paltas)

Fuente: (CORPEI, 2009)

Después de la última revisión del sistema armonizado, Ecuador, en las notas explicativas del capítulo ocho recalca: “Las frutas y otros frutos refrigerados se clasificarán en las mismas partidas que las frutas y frutos frescos correspondientes” (Decreto Nro. 2429 Arancel Nacional de Importaciones). Motivo por el cual esta partida abarca la totalidad de registros estadísticos de este producto (CORPEI, 2009).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 ALCANCE DESCRIPTIVO

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) “Busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

En este caso, a través de la revisión de estadísticas de fuentes oficiales, de revisión de otras tesis, artículos y reportajes en revistas especializadas, se podrá describir el comportamiento de la demanda mundial de aguacate hass, y la tendencia de consumo en los consumidores de Holanda.

3.2. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Cerda (1998) citado en (Bernal, 2010) “usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias” (p. 191).

Fuentes primarias. Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información.

Fuentes secundarias. Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian.

En este caso se utilizará información de fuentes secundarias donde se recurrirá a la Internet para revisar, obtener y analizar estadísticas oficiales que provienen del Banco Central del Ecuador (BCE), Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y TradeMap.

3.3. ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un enfoque cuantitativo. Cuantitativa “es aquella investigación empírica en la que los datos adoptan forma numérica” (Loraine, 2008, p.78). Según Barragán (2003) menciona que uno de los rangos más importantes de la investigación cuantitativa es que opera fundamentalmente con cantidades y que su propósito final es establecer semejanzas y diferencias.

Para la presente investigación se empleó la modalidad cuantitativa porque permitió analizar cifras, datos, estadísticas, sobre las importaciones, exportaciones de aguacate en la Unión Europea, así como también conocer la política económica y comercial que tiene el país de origen y destino.

3.4. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

En este caso no se harán uso ni de encuestas ni de entrevistas, solo se analizará toda la información estadística disponible de fuentes oficiales en la Web sobre: importaciones y exportaciones mundiales de Aguacate, exportaciones del Ecuador de aguacate hacia el mundo, e importaciones mundiales de aguacate desde Holanda.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la respectiva investigación se utilizó información secundaria, para lo cual se recolectó datos en diferentes fuentes viables como: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), en donde se obtuvo información sobre la producción total de aguacate de la provincia de Manabí, también en el Banco Central del Ecuador y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), en donde se obtuvo datos sobre las exportaciones e importaciones de aguacate que realiza nuestro país.

Para conocer la demanda de aguacate en Ámsterdam - Holanda se procedió a buscar información en la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), en PRO ECUADOR, y TRADE MAP, lo cual permitió conocer la demanda requerida de aguacate en este país.

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto de investigación, se procedió a recaudar información de fuentes secundarias, como del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Banco Central del Ecuador y Trade Map.

Para la realización del estudio de mercado se trabajó con fuentes secundarias, las cuales permitieron analizar la situación actual de Holanda, como los acuerdos comerciales que tiene, los factores socio económicos, el precio, las importaciones, así como también las exportaciones y la producción nacional de aguacate Hass.

Las fuentes de donde se obtuvo la información fueron el MAGAP, TRADE MAP, FAO, PRO ECUADOR, Banco Central del Ecuador, SENAE, así como también de otros proyectos de investigación, los cuales fueron muy importantes para la realización de la investigación.

3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.7.1. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Exportaciones del sector

Ecuador ha exportado USD 2.9 millones en el período 2007-2016, con un decrecimiento promedio anual del 19,21%. Dentro de este período, el año de mayores exportaciones fue el 2010, con USD 519 mil exportados, ese año se registró un crecimiento del 54% respecto del año anterior (2009). Para el año 2016, las exportaciones descendieron a USD 218 mil, USD 866 mil menos que en el año 2015, por lo que ha sido el año de mayor decrecimiento (78,87%).

En cuanto a cantidades, Ecuador ha exportado un total de 43.464 TM en el periodo 2007-2016, siendo el año 2010, nuevamente, el de mayor cantidad exportada (8.227 TM). Durante este periodo, el decrecimiento promedio anual en cantidades fue del 15,44%, inferior al decrecimiento en valores, lo que supone un aumento de los valores referenciales de exportación de este producto.

Según los datos del Banco Central del Ecuador, en promedio, el valor por tonelada del aguacate exportado por Ecuador fue de USD 67,66.

Tabla 2. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATE

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATE				
Año	Valor FOB	Toneladas	Variación FOB	Variación Ton
2007	334	3,805	-	-
2008	365	4,809	9.28%	26.39%
2009	337	5,374	-7.67%	11.75%
2010	519	8,227	54.01%	53.09%
2011	459	7,105	-11.56%	-13.64%
2012	384	6,048	-16.34%	-14.88%
2013	238	3,781	-38.02%	-37.48%
2014	186	3,013	-21.85%	-20.31%
2015	71	1,084	-61.83%	-64.02%
2016	15	218	-78.87%	-79.89%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)



Gráfico 1. EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATE
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

3.7.2. PRINCIPALES MERCADOS

Destino de las exportaciones ecuatorianas

El principal destino de las exportaciones ecuatorianas es Colombia, que representan un 99% de las exportaciones de aguacate ecuatoriano hacia el mundo; el año de mayores exportaciones a este mercado coincide con el año de mayores exportaciones totales ecuatorianas (2010) habiendo exportado USD 517 mil; para el 2017 se exportaron USD 503 mil menos que en el 2010, por lo que los USD 14 mil exportados significaron un decrecimiento (78%) respecto del año anterior, periodos que han sido los de menores exportaciones hacia el mercado colombiano en los últimos 10 años.

Los otros mercados de cierta relevancia para Ecuador han sido España y las Antillas Holandesas, que representaron el 0.28% y 0.005% de las exportaciones ecuatorianas en el periodo 2007-2016, respectivamente; mientras a España se exportó un total de USD 147 mil en esos años, a las Antillas Holandesas se exportaron USD 7,25 miles.

Tabla 3. PRINCIPALES MERCADOS DE AGUACATE PROVENIENTE DE ECUADOR

PAÍSES	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB														
Antillas Holandesas	0.04	0.11	0.03	0.06	0.35	1.25	0.4	1.45	0.3	1.15	0.8	2.73	0.1	0.4	0	0.1				
Antiguan Barbuda											0.01	0.02								
Brasil															0.1	0				
Suiza																	0.1	0.1	0.3	0.2
Reino Unido											0.04	0.05								
Canadá									0.01	0.04										
Colombia	3738	257	4704	296	5373	336	8227	517	7104	457	6047	381.5	3781	237	3013	186	1080	65	217	14
España	68	77	53	66			0.01	0.01	0.01	0.01							2.1	2.9	0.5	0.7
Hong Kong									0.01	0.01										
Holanda							0.01	0.03			0.01	0.03			0.2	0.3	1.1	3.2		
Coreadel Sur							0.01	0.01												
TOTAL	3,806	334	4,757	362	5,373	337	8,227	519	7,104	458	6,048	384	3,781	237	3,013	186	1,083	71	218	15

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)



Gráfico 2. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE AGUACATES
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Importaciones mundiales

El mercado mundial de aguacate ha tenido una tendencia creciente en el período 2012-2016. Las importaciones de aguacate pasaron de USD 2.2 billones en el 2012 a USD 4.9 billones en el 2016, con un crecimiento promedio anual del 22,7%. Se ha importado un total de USD 17.0 billones a nivel mundial entre el 2012 y 2016 por concepto de este producto.



Gráfico 3. EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES MUNDIALES DE AGUACATE
Fuente: TradeMap

Países Importadores

Estados Unidos es el principal importador mundial de aguacates, esta nación ha importado USD 7.3 billones en los últimos 5 años (USD 1,9 billones en el 2016), representando el 43,3% de las importaciones mundiales. Países Bajos (Holanda) es el segundo mercado mundial del aguacate, importado USD 625 millones en el 2016 y representando el 9,8% de las importaciones mundiales de este producto.

Otros mercados importantes son Francia, Japón, Alemania y Reino Unido, representando el 8%, 5%, 4.6% y 4%, respectivamente, de las importaciones mundiales de aguacate. España es el último país que representa al menos un 4% de las importaciones mundiales en el 2016.

Cabe señalar que los primeros 6 mercados representaron, en el año 2016, el 74% de las importaciones mundiales de aguacate.

Tabla 4. PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE

Ranking	Importadores	Total importado 2016 (USD miles)	Cantidad importada 2016 (Ton)	Valor Unitario (USD/unidad)	Crecimiento anual en USD entre 2012-2016 %	Crecimiento anual en TM entre 2012-2016 %	Participación importaciones mundiales %
	Mundo	4.930.097	1.981.123	2,49	21	16	100
1	Estados Unidos de América	1.993.006	859.661	2,32	22	16	40,4
2	Países Bajos	624.781	239.120	2,61	24	18	12,7
3	Francia	376.780	134.360	2,80	15	9	7,6
4	Reino Unido	242.442	99.798	2,43	35	29	4,9
5	Japón	211.145	73.915	2,86	5	4	4,3
6	Alemania	203.410	58.453	3,48	29	20	4,1
7	España	197.014	87.427	2,25	29	26	4
8	Canadá	174.420	77.845	2,24	8	12	3,5
9	China	78.388	25.128	3,12	281	251	1,6
10	Australia	71.787	19.757	3,63	14	19	1,5

Fuente: TradeMap

El siguiente Gráfico, muestra las importaciones de los 6 principales mercados en el período 2012-2016.



Gráfico 4. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE
Fuente: TradeMap

3.7.3. PRINCIPALES COMPETIDORES

Producción Mundial

México se destaca como el principal productor de aguacate a nivel mundial ya que abastece casi una tercera parte del consumo mundial de este producto, a pesar de que existen más de 60 países que lo producen (El Financiero, 2017).

Al cierre del 2016, la producción de aguacates de México alcanzó las 1.5 millones de toneladas y exportó 927 mil toneladas, cifra que superó en 3,8 veces a las ventas en el exterior registradas por República Dominicana, el más cercano competidor y segundo productor de aguacate a nivel internacional (El Financiero, 2017).

Las cinco naciones con mayor producción mundial de aguacates son:

Tabla 5. PRINCIPALES PRODUCTORES MUNDIALES DE AGUACATE (2016)

País	Producción (millones de Tn)
México	1,47
República Dominicana	0,39
Colombia	0,30
Perú	0,29
Indonesia	0,28

Fuente: (El Financiero, 2017)

No obstante, de los principales productores mundiales, México ocupa el cuarto lugar en cuanto a productividad por hectárea, siendo Israel quien ocupa el primer lugar en el mundo, al producir 147 mil kilos por hectárea (FAOSTAT, 2017).

Ecuador es el quinto país en productividad, produciendo 87 mil kilos por hectárea, no obstante de sus 24,5 mil toneladas producidas en el 2016, que representan menos del 0,4% de la producción mundial (FAOSTAT, 2017).

Exportaciones Mundiales

Las exportaciones mundiales de aguacate han tenido una tendencia creciente en el período 2012-2016 (22,9% de crecimiento promedio anual) pasando de USD 1.955 millones importados en el 2012 a USD 4.398 millones en el 2016.

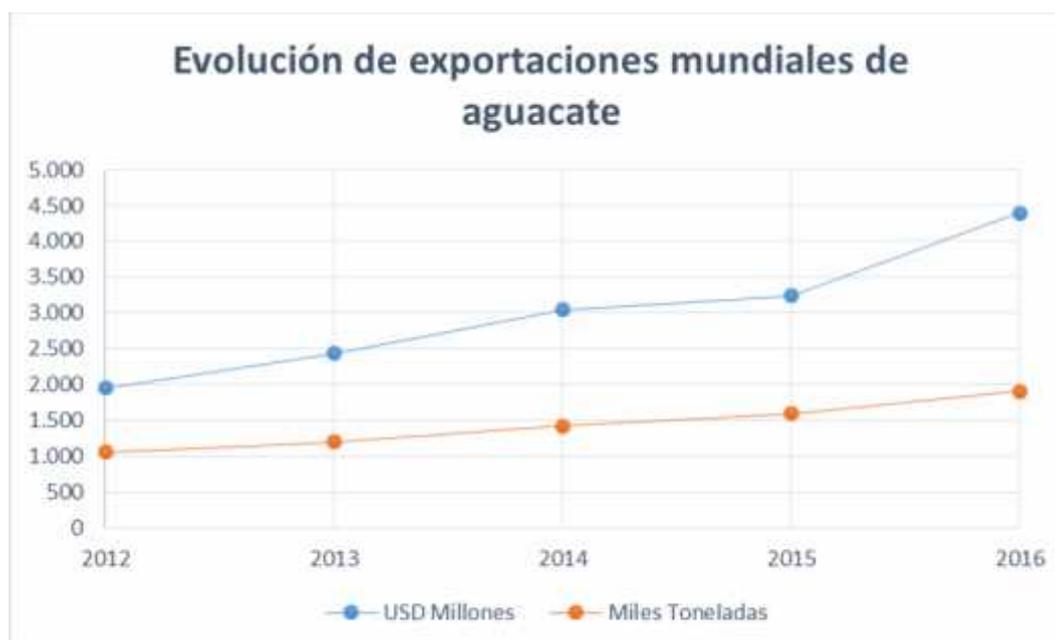


Gráfico 5. EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES MUNDIALES DE AGUACATE
Fuente: TradeMap

Países Exportadores

México es el principal exportador mundial de aguacates, representando el 46% de las exportaciones mundiales, este país exportó USD 2.023 millones y 927 mil toneladas en el 2016, es decir, USD 1.627 millones y 732 mil toneladas más que el segundo productor mundial. Perú es el segundo productor y exportador mundial, representa el 9% de las exportaciones mundiales, habiendo exportado USD 396,6 millones en el 2016.

Vale recordar que Holanda (Países Bajos) no es un país productor de aguacates, ellos adquieren la fruta en el exterior, una parte la destinan para su consumo personal y el resto lo reexportan a sus países vecinos: Dinamarca, Suecia, Finlandia, Noruega, Hungría, República Checa y Polonia (FAOSTAT, 2017).

Otros exportadores importantes son Países Bajos, Chile y España, que representan el 13,8%, 8,2% y 6,1%, respectivamente, de las exportaciones mundiales. Entre los 5 primeros exportadores mundiales acaparan el 83% del mercado.

Tabla 6. PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE

Ranking	Exportadores	Total exportado 2016 (USD miles)	Cantidad exportada 2016 (Ton)	Valor Unitario (US D/unidad)	Crecimiento anual en USD entre 2012-2016 %	Crecimiento anual en TM entre 2012-2016 %	Participación exportaciones mundiales %
	Mundo	4.398.437	1.910.825	2,30	20	15	100
1	México	2.023.982	926.597	2,18	23	18	46
2	Países Bajos	607.193	195.213	3,11	24	16	13,8
3	Perú	396.583	194.098	2,04	30	24	9
4	Chile	358.567	147.125	2,44	19	10	8,2
5	España	269.105	91.568	2,94	19	12	6,1
6	Estados Unidos de América	128.529	53.239	2,41	8	11	2,9
7	Kenya	88.317	39.272	2,25	22	15	2
8	Nueva Zelanda	87.720	25.873	3,39	17	19	2
9	Sudáfrica	72.202	57.866	1,25	1	1	1,6
10	Francia	58.282	20.292	2,87	13	5	1,3

Fuente: TradeMap

El Gráfico 6 presenta los datos de los 6 principales exportadores mundiales de aguacate y su comparación con los valores reportados por Ecuador.



Gráfico 6. PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES DE AGUACATE, COMPARATIVO DE ECUADOR (TON.)

Fuente: TradeMap

3.7.4. COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS

La demanda de aguacates se encuentra actualmente concentrada en los países desarrollados, siendo los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea los principales consumidores de este fruto, con un consumo per cápita promedio de 2,5 kg. y 0,56 kg., respectivamente.

En este sentido, se estimó que el consumo total de aguacates en Estados Unidos alcanzó las 750.000 toneladas en el 2013, registrando un crecimiento promedio anual (CAGR) de 9.2%; y el consumo en la Unión Europea fue de 290.000 toneladas en la temporada junio 2013 - mayo 2014 (Prospectiva 2020, 2015).

Durante los últimos años, los precios unitarios CIF en relación a las importaciones de aguacates por parte de los principales consumidores, Estados Unidos y Europa, alcanzaron tasas de crecimiento anual (CAGR) de 1.30% y 2.73% durante el periodo 2009-2013, respectivamente. Por el lado de la oferta del aguacate, la producción de este fruto ha seguido una tendencia expansiva a nivel mundial, llegando a producirse 4'717.000 toneladas en el 2013 (Prospectiva 2020, 2015).

México es considerado el mayor productor, consumidor y exportador de aguacates en el mundo, registrando envíos de 563.492 toneladas solo en el año 2013. Seguidamente, se ubican Perú y Chile como principales proveedores de aguacates, con envíos de 114.515 y 96.937, respectivamente, en ese mismo año.

En cuanto al consumo de aguacates, la principal forma de consumo de este fruto es en estado fresco; sin embargo, hace unos pocos años se ha iniciado su industrialización para procesar su pulpa y extraer su aceite. Al ser una fruta muy versátil, el aguacate se utiliza en una variedad de presentaciones como puré de paltas, rebanadas y trozos de palta envasados, paltas deshidratadas o secas, aceite de aguacate e incluso cosméticos hechos a base de este fruto.

Respecto a las proyecciones, estas se mantienen positivas para el mercado mundial de aguacates, tanto en términos de consumo como en comercialización. De este modo, se espera que Europa siga siendo uno de los principales mercados destino del aguacate

Hass, dado que se tiene estimado un creciente aumento de su consumo en los próximos años (Prospectiva 2020, 2015).

El mismo panorama se visualizará en Estados Unidos, con Perú como un proveedor con cada vez mayor importancia, de quien se tiene previsto envíos de 99.790 toneladas de paltas al mercado estadounidense, un 53% más de lo importado en aguacates del país andino. Con los pronósticos inclinados hacia un aumento de la demanda de aguacates en los principales mercados así como otros incipientes como China, se tiene pronosticado también un crecimiento de las exportaciones de este fruto, en especial de los principales proveedores como México y Perú.

Comportamiento del consumidor en la Unión Europea

El comportamiento del consumidor europeo viene dado por aspectos como los hábitos, creencias y costumbres, las tradiciones culinarias son difíciles de cambiar y muchas veces el consumidor preferirá las frutas o vegetales con las que se encuentra familiarizado (CORPEI, 2009).

No obstante, la tendencia por el cuidado de la salud, así como la tendencia a comprar productos de países en desarrollo y productos orgánicos, favorece el consumo de frutas y vegetales provenientes del extranjero. Por su puesto, el factor ingreso precio influye en este consumo, debido a que este tipo de productos tienden a tener un costo más alto.

Tres factores que marcan la tendencia del consumidor son:

- Salud por consumir ciertos productos
- Conveniencia en precios
- Nivel de satisfacción

En el mercado europeo de frutas y vegetales se deben considerar dos aspectos fundamentales:

- Locación geográfica
- Variables demográficas

En cuanto a variables geográficas, se puede decir que el mercado europeo se divide en los miembros nuevos de la UE y los miembros antiguos, que tienen mayores niveles de consumo y una demanda más diversificado, particularmente en las áreas urbanas, donde existe una mayor preferencia por las frutas exóticas.

En cuanto a las variables demográficas, siempre se deben tener en cuenta aspectos como la composición familiar, por género y edad. El impacto directo sobre el mercado de frutas y vegetales es que, particularmente en ciertos países del norte, las familias son cada vez menos numerosas, los consumidores solteros y jóvenes, así como las familias pequeñas y con menos hijos, están menos motivadas a consumir alimentos frescos que las familias de una composición más tradicional (CORPEI, 2009).

Por otra parte, el consumo de este tipo de productos está directamente ligado al ingreso, las personas están dispuestas a gastar una porción mayor de su ingreso en productos con un valor agregado, en el caso de las frutas y vegetales se debe entender esto como alimentos prelavados, empacados, pre-cortados e inclusive pre cocidos o listos para prepararse en ensaladas y otros.

Por último, la nacionalidad es también importante, debido a que según esta varían las tradiciones culinarias, por lo que también varían los productos alimenticios de consumo y su preferencia por ciertas frutas o vegetales (CORPEI, 2009).

3.8. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El análisis del diagnóstico del Sector en el mundo plantea oportunidades claras para el sector hortofrutícola en general y del aguacate en particular.

Desde un punto de vista geopolítico y demográfico destaca el crecimiento esperado de la población mundial por la especial incidencia de África y Asia y el crecimiento de los países emergentes en general, cambios en el equilibrio del poder económico mundial o el crecimiento de la clase media (Programa de Transformación Productiva, 2013).

El análisis de mercado plantea la existencia de una demanda de mercado suficiente y en crecimiento. La superficie sembrada y la producción mundial de aguacate están creciendo de manera significativa.



Gráfico 7. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE SUPERFICIE SEMBRADA A NIVEL MUNDIAL DE AGUACATE (H.A.)

Fuente: FAOSTAT



Gráfico 8. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE LA PRODUCCIÓN A NIVEL MUNDIAL DE AGUACATE (TON.)

Fuente: FAOSTAT

Destaca así mismo el volumen del comercio internacional que marca una senda creciente de forma constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 2.400 millones de dólares en 2029 (Programa de Transformación Productiva, 2013).

Tabla 7. COMERCIO INTERNACIONAL ACTUAL Y PROYECTADO DEL AGUACATE

Comercio Internacional miles US\$	2008	2009	2010	2011	2014	Potencial 2019	Potencial 2024	Potencial 2029
Total Aguacate	1.338.268	1.488.949	1.461.784	2.012.750	2.081.184	2.193.567	2.298.859	2.400.008
Aguacate orgánico	1.071	1.191	1.169	1.610	1.665	1.755	1.839	1.920

Fuente: Trademap

Existe una importante concentración del mercado en ocho países y concretamente en EE.UU. que absorbe más del 40% del total. Desde un punto de vista esto presenta una clara oportunidad derivada de la propia concentración de esfuerzos en pocos países pero también una gran amenaza en la medida en que no se alcance la meta de introducirse en estos países, específicamente Estados Unidos y la Unión Europea, lo que dificultará el desarrollo del producto en el largo plazo.

Se trata además de un mercado con una importante variabilidad de precios: Japón mantiene los precios más elevados seguidos por otros países como España y Francia.



Gráfico 9. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PRECIOS DE LOS 8 PRINCIPALES IMPORTADORES DE AGUACATES (1.000 US\$/TON.)

Fuente: Trademap

El análisis de las tendencias del mercado refleja la existencia de factores que inciden positivamente en el atractivo de este sector:

- Hábitos de consumo con un incremento de la demanda de productos nutritivos o enriquecidos, productos naturales y orgánicos, nuevas líneas de productos verdes, de comida rápida verde o nuevas formas de presentación y envasado.
- Avances de tipo tecnológico y productivo: surgimiento de nuevos enfoques de agricultura, patrones de producción y consumo de alimentos más sostenibles, reciclaje de aguas residuales o el crecimiento de la agricultura orgánica.
- Acciones e impulso de políticas públicas de nutrición en el mundo.

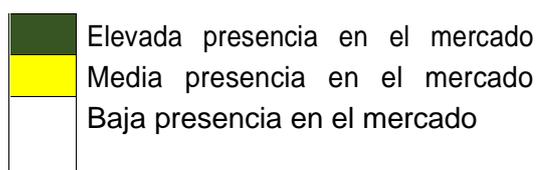
El diagnóstico evidencia la existencia de países competidores de escala mundial que han conseguido obtener economías de escala o destacan por un mayor grado de integración y desarrollo de la cadena sectorial que la de Ecuador.

Esto unido a la prácticamente inexistente ventana de oportunidad derivada del calendario de producciones hace que Ecuador deba incidir en la búsqueda de mayor competitividad a través de un mayor rendimiento del cultivo por hectárea, el costo de cultivo o su mejor calidad en cuanto a sabor y contenido del aceite para competir de manera destacable en el sector.

Ecuador, gracias a las diferentes zonas de producción, altitudes y variedades dispone de aguacate durante todo el año. Sin embargo, la variedad Hass se produce mayoritariamente entre los meses de octubre y marzo. Por su situación, las épocas de mayor producción coincidirán con las de México.

Tabla 8. CALENDARIO DE PRODUCCIÓN ANUAL, VENTANAS DE OPORTUNIDADES

Países/Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
México	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chile	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□
Perú	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□
Indonesia	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□
Ecuador	■	■	■	■	■	□	□	□	□	■	■	■



Fuente: Trademap

A continuación, se describe brevemente la situación actual de los 4 principales países productores y exportadores de aguacate en el mundo:

3.8.1. MÉXICO

Entre las naciones investigadas, destaca la posición competitiva de México. Este país presenta interesantes rendimientos medios por hectárea y un importante volumen de producción y de sus exportaciones que le permiten conseguir economías de escala de las que se pueden beneficiar otros productos derivados del aguacate.

Entre sus avances destacan los esfuerzos realizados en el ámbito fitosanitario, inocuidad y calidad agroalimentaria, invirtiendo importantes recursos y esfuerzos para responder a las exigencias de los mercados, especialmente el de EE.UU., importante asociativismo del campo mexicano y su posición geopolítica que permite desarrollar relaciones comerciales de mayor cercanía con países como Canadá y Estados Unidos. No obstante, tiene pendiente dar un salto cualitativo desarrollando la cadena de valor hacia la producción y comercialización de productos elaborados, para lo que deberá dotarse de la infraestructura industrial correspondiente y desarrollar entre otros el manejo pos cosecha.



Gráfico 10. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE MÉXICO (TM.)
Fuente: FAOSTAT

3.8.2. CHILE

Destaca por el impulso y apuesta en general por la industria agroalimentaria que se está modernizando constantemente, aumentando la capacidad de la misma con objeto de posicionarse dentro de los diez mayores exportadores de alimentos del mundo. Las frutas se sitúan entre los principales productos exportados por esta nación.

Aunque no alcanza los niveles de producción de México, sin embargo muestra una tendencia creciente soportada por un aumento de rendimiento. Sus exportaciones de aguacate han descendido en los últimos años aunque se sigue situando como el segundo exportador mundial.



Gráfico 11. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE CHILE (TM.)
Fuente: FAOSTAT

3.8.3. PERÚ

Ha evolucionado de forma muy notable y se ha posicionado como un importante agente mundial en el comercio internacional de aguacate.

Ha resuelto exitosamente muchos de los aspectos que más preocupan al sector hortofrutícola ecuatoriano como son la institucionalidad, la asociatividad, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Muestra una producción creciente aunque por debajo de México. Su rendimiento medio por hectárea muestra así mismo una tendencia ligeramente creciente pero todavía por debajo de México y Chile.



Gráfico 12. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE PERÚ (TM.)
Fuente: FAOSTAT

3.8.4. INDONESIA

Se encuentra en una posición competitiva de vanguardia en el mercado del aguacate a nivel mundial.

Está bien posicionada en la Unión Europea pero le falta introducirse en EE.UU., especialmente complicada por cuestiones fitosanitarias que debe solucionar. Arrastra un problema heredado y de incertidumbre sobre la propiedad de la tierra que está influyendo negativamente en las inversiones que se realizan sobre el terreno con claras repercusiones sobre la productividad y el rendimiento obtenido en las cosechas.

Sin embargo, su producción es estable aunque la más reducida de los países analizados lo mismo que su rendimiento medio.

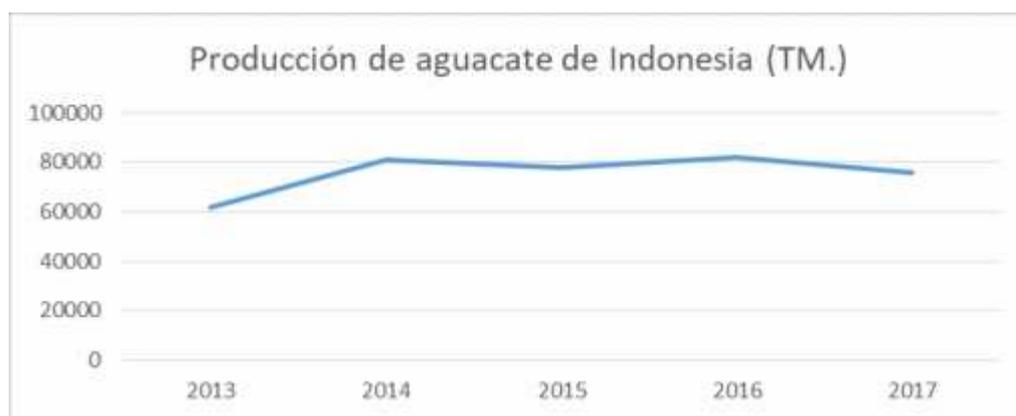


Gráfico 13. PRODUCCIÓN DE AGUACATE DE INDONESIA (TM.)

Fuente: FAOSTAT

En los países y regiones analizados se plantea por lo general una situación de dualidad con condiciones muy diferentes. Por un lado las exportaciones más tecnificadas y dirigidas a los mercados internacionales y por otra bastantes explotaciones que pueden considerarse de subsistencia en condiciones mucho más precarias. Más allá de lo investigado, las ventajas comparativas de las naciones analizadas están relacionadas por lo general con sus condiciones favorables naturales y de clima aunque no poseen un desarrollo destacable relacionado con el nivel de integración vertical, desarrollo del talento humano o nivel de asociatividad.

Así por ejemplo en el caso de Michoacán (México), es un estado con grandes ventajas comparativas para la producción de una gran variedad de productos agrícolas. La alta disponibilidad de agua para riego y diversas condiciones agroclimáticas que permiten producir en diferentes épocas al año. No obstante, uno de los principales problemas con el que se enfrenta el sector es el bajo nivel de modernización y tecnificación de la infraestructura de riego que se traduce en poca eficiencia del uso del agua.

La región de Valparaíso (Chile) presenta asimismo una gran diversidad de cultivos donde posee ventajas comparativas frente a muchos de los competidores por sus favorables condiciones climáticas, producción en contra estación y variedad productiva pero, en cambio, tiene que lidiar a su vez con escasez y mal manejo de recurso del agua, problemática que se ve acrecentada en determinadas áreas y sobre todo en aquellos momentos críticos para el desarrollo óptimo de los cultivos de aguacate. Tampoco destaca por su nivel de asociatividad y presenta importantes debilidades en capital humano y social que se traducen en la falta de competencias laborales exigidas por este producto.

CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA

4.1. ESTUDIO DE MERCADO

4.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda es la cuantificación de la necesidad real para la adquisición del Aguacate Hass en el mercado Holandés, tomando en cuenta los beneficios que proporciona esta fruta en diferentes formas como: salud, alimentación, belleza, etc., contribuyendo al incremento de la calidad de vida los consumidores.

El aguacate Hass es un producto de consumo nacional aunque el mayor problema radica en los canales de comercialización del mismo. El producto es perecible por lo que no se puede almacenar por mucho tiempo, debe distribuirse y consumirse antes de los 45 días, desde que comienza su madurez hasta que termina de madurar. El cultivo aún no se encuentra tan desarrollado ni tecnificado en el Ecuador y por ende en la Provincia de Manabí. El producto es más adecuado para el comercio exterior.

La demanda futura del Aguacate Hass está dado por la aceptación de este producto natural en el extranjero, los principales países europeos a los que se exporta son: España, Inglaterra, Francia y Holanda.

De los países anteriormente indicados se estudiará el país de Holanda (Países Bajos) por poseer un consumo mundial superior y la gran aceptabilidad del aguacate Hass para su compra.

HOLANDA



Figura 4. MAPA DE HOLANDA

Fuente: <http://donde-esta.org/donde-esta-holanda/>

Holanda, situada en Europa occidental, tiene una superficie de 41.540 Km² con lo que se encuentra entre los países más pequeños.

Holanda, con una población de 17.081.507 personas, se encuentra en la posición 65 de la tabla de población, compuesta por 195 países y tiene una alta densidad de población, con 411 habitantes por Km². Su tasa de crecimiento poblacional actual es del 0,50% (Banco Mundial, 2016). Su capital es Ámsterdam y su moneda el Euro.

Holanda es la economía número 17 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 434.205 millones de euros, con una deuda del 61,8% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.420€euros por habitante (Datosmacro.com, 2018).

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Holanda es de febrero de 2018 y fue del 1,2% (Datosmacro.com, 2018).

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Holanda, en 2017, fue de 42.800€euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 14 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 195 países del ranking de PIB per cápita (Datosmacro.com, 2018)

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los holandeses se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen.

Es útil saber que Holanda se encuentra en el 32º puesto de los 190 que conforman el ranking *Doing Business*, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Datosmacro.com, 2018).

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Holanda ha sido de 82 puntos, así pues, se encuentra entre los países con menos corrupción del mundo (Datosmacro.com, 2018).

En cuanto a su Comercio Internacional, (PROECUADOR, 2013) reporta que Holanda presentó los siguientes valores en su Balanza Comercial con respecto al Ecuador:

Tabla 8. BALANZA COMERCIAL HOLANDA RESPECTO ECUADOR

Exportaciones Holanda - Mundo	US\$ 550.2 miles de millones
Importaciones Holanda - Mundo	US\$ 492.1 miles de millones
Balanza Comercial Bilateral	US\$ 124.665 miles
Exportaciones Ecuatorianas a Holanda	US\$ 304.692 miles
Importaciones Ecuatorianas a Holanda	US\$ 180.037 miles
Principales productos exportados a Holanda	Bananas frescas, atunes en conserva, rosas frescas cortadas, cacao en grano crudo, aceite de palma en bruto.
Principales productos importados a Holanda	Cortadoras autopropulsadas, los demás medicamentos para uso humano, las demás ureas, las demás vacunas para medicina, las demás partes de máquinas de sondeo o perforación.

Fuente: PROECUADOR, 2013

Las importaciones mundiales de Aguacate Hass por parte de Holanda, se resumen en el siguiente Cuadro Estadístico:

Tabla 9. IMPORTACIONES DE AGUACATE HASS POR HOLANDA

Años (X)	Ton. Métricas (Y)	(X) (Y)
2012 (-2)	188.224	-376.448
2013 (-1)	260.813	-260.813
2014 (0)	284.072	0
2015 (1)	309.568	309.568
2016 (2)	624.781	1.249.562
	1.667.458	921.869

Elaborado por: El Autor

Este cuadro se lo utilizará para posteriormente proyectar la demanda futura de importaciones de aguacate Hass por parte de Holanda.

Tomando como referencia a la CORPEI, se considera el año 2014 como punto de partida, por lo tanto, equivale a 0, los años descendentes al punto de partida representan las importaciones pasadas por lo tanto son cantidades negativas que

descienden desde el punto de partida hacia abajo, esto es (1-), (-2) y así sucesivamente; mientras que los años ascendentes al punto de partida representan las importaciones futuras por lo tanto son cantidades positivas que ascienden desde el punto de partida hacia arriba es (1), (2), etc., el resultado se puede observar en la columna XY

Para realizar la proyección de las importaciones de Aguacate Hass por parte de Holanda en los siguientes 6 años (incluyendo el año 2017), se utiliza la siguiente fórmula:

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum x^2}$$

$$Y = 333.491,6 + 92.189,9 (X)$$

Esta ecuación nos permite proyectar algunos datos de importaciones del aguacate por parte del mercado holandés para los próximos 6 años; basándonos en datos históricos de cinco años anteriores de importaciones del Aguacate Hass en este mercado europeo.

Tabla 10. PROYECCIÓN DE IMPORTACIONES DE AGUACATE POR HOLANDA

AÑOS	PRONÓSTICO
2017	610.052
2018	702.239
2019	794.426
2020	886.613
2021	978.800
2022	1.070.987

Elaborado por: El Autor

En cuanto a Exportaciones de Aguacate Hass por parte de Holanda, se resumen en el siguiente cuadro estadístico:

Tabla 11. EXPORTACIONES DE AGUACATE HASS POR HOLANDA

Años (X)	Ton. Métricas (Y)	(X) (Y)
2012 (-2)	107.822	-215.645
2013 (-1)	125.074	-125.074
2014 (0)	143.835	0
2015 (1)	166.849	166.849
2016 (2)	195.213	390.426
	738.793	216.556

Elaborado por: El Autor

Para realizar la proyección de las exportaciones de Aguacate Hass en los siguientes 6 años (incluyendo el año 2017), se utiliza la siguiente fórmula:

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum x^2}$$

$$Y = 147.758,6 + 21.655,6 (X)$$

Esta ecuación nos permite proyectar algunos datos de exportaciones del aguacate por parte del mercado holandés para los próximos 6 años; basándonos en datos históricos de cinco años anteriores de exportaciones del Aguacate Hass en este mercado europeo.

Tabla 12. PROYECCIÓN DE EXPORTACIONES DE AGUACATE POR HOLANDA

AÑOS	PRONÓSTICO
2017	212.725
2018	234.381
2019	256.037
2020	277.692
2021	299.348
2022	321.003

Elaborado por: El Autor

En cuanto a Producción Nacional, Holanda (Países Bajos) no es un productor nacional de aguacate Hass, más si es un reexportador de la fruta especialmente a sus países vecinos (Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia e Islandia).

El Consumo Nacional Aparente de Aguacate Hass en Holanda es una metodología para establecer el consumo de un país con respecto a un producto, utilizando valores agregados de producción, importación y exportación.

El Consumo Nacional Aparente se calcula de la siguiente manera:

$$\text{C.N.A.} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

En este caso, como la Producción Nacional de Holanda es inexistente, la Tabla queda de la siguiente manera:

Tabla 13. CONSUMO NACIONAL APARENTE DE AGUACATE HASS EN HOLANDA

AÑOS	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CONSUMO APARENTE
2017	610.052	212.725	397.327
2018	702.239	234.381	467.858
2019	794.426	256.037	538.390
2020	886.613	277.692	608.921
2021	978.800	299.348	679.452
2022	1.070.987	321.003	749.983

Elaborado por: El Autor

Según los resultados obtenidos, se observa un Consumo Nacional Aparente para el año 2022 de 749.983 TM de Aguacate Hass, puesto que como se puede ver en la Tabla, las importaciones son mayores a las exportaciones todos los años debido a la gran demanda de la fruta en el país.

El consumo potencial representa lo que la sociedad o el país debería consumir empleando parámetros técnicos reconocidos.

Para realizar la proyección del consumo potencial se debe conocer la tasa de crecimiento anual de la población del país de Holanda.

El factor de consumo anual recomendado de aguacate según los especialistas en nutrición debe ser mínimo de 250 gr. al día (Pérez, 2011).

TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL EN HOLANDA: 0,50% anual

POBLACIÓN EN HOLANDA AÑO 2017: 17'081.507 habitantes

FACTOR RECOMENDADO DE CONSUMO ANUAL: 0,09125 TM ~250 Gr.

CONSUMO POTENCIAL = Factor recomendado x Población

Tabla 14. PROYECCIÓN CONSUMO POTENCIAL DE AGUACATE HASS EN HOLANDA

AÑOS	Factor recomendado	POBLACIÓN	CONSUMO POTENCIAL
2018	0,09125	17.166.915	1.566.481
2019	0,09125	17.252.749	1.574.313
2020	0,09125	17.339.013	1.582.185
2021	0,09125	17.425.708	1.590.096
2022	0,09125	17.512.836	1.598.046

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a los resultados obtenidos, se estima un Consumo Potencial de Aguacate Hass en Holanda para el año 2022 de 1'598.046 TM, tomando en cuenta los parámetros técnicos recomendados por un especialista y la población de dicho país.

Finalmente, para obtener la Demanda Potencial Insatisfecha del Mercado holandés, se debe aplicar la siguiente fórmula:

DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA = CONSUMO POTENCIAL – CONSUMO APARENTE (Sanín, 2016)

Tabla 15. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA (TM)

AÑOS	CONSUMO POTENCIAL	CONSUMO APARENTE	DEMANDA INSATISFECHA
2018	1.566.481	467.858	1.098.623
2019	1.574.313	538.390	1.035.924
2020	1.582.185	608.921	973.264
2021	1.590.096	679.452	910.644
2022	1.598.046	749.983	848.063

Elaborado por: El Autor

La demanda potencial insatisfecha proyectada para el año 2022 en el mercado holandés sería de 848.063 TM de Aguacate Hass, misma que sería cubierta parcialmente mediante la exportación de la fruta desde la Provincia de Manabí.

4.1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

De acuerdo a la producción con la que se cuenta actualmente, el presente plan de negocios está en la capacidad de exportar 480 TM en el primer año (una media de 40 Tm por 12 meses), dado que se busca exportar por lo menos un contenedor al mes de 40 pies HC (el más extenso) cada uno, mismos que contendrían 20 pallets de 271 cajas por pallet; considerando la cantidad con la que se dispone actualmente debido a que no todas las plantaciones completan su ciclo para la cosecha, es decir, que existen algunas hectáreas cuyas plantas recién están formándose. Además, se pretende dejar cierta cantidad para abastecer al mercado local, satisfaciendo las necesidades del consumidor ecuatoriano.

De esta manera y a través de una asesoría técnica, se establece un crecimiento del 0,5% anual, llegando en 5 años (2022) a exportar 487 TM.

Tabla 16. OFERTA DEL PROYECTO (TM)

AÑOS	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	OFERTA DEL PROYECTO	%
2018	1.098.623	480,0	0,04%
2019	1.035.924	482,4	0,05%
2020	973.264	484,8	0,05%
2021	910.644	487,2	0,05%
2022	848.063	489,7	0,06%

Elaborado por: El Autor

4.1.3. MARKETING MIX

PRODUCTO

El nombre del aguacate (*Persea gratissima*) en México se deriva de la palabra nativa “aoacati” o “ahuacati” y recibe otros nombres como “palta” en Sudamérica, “avocado” en la lengua inglesa, “evocatier” en francés, y “abacate” en portugués. A partir de pruebas arqueológicas encontradas en Tehuacán (Puebla), con una antigüedad aproximada de doce mil años, se ha determinado que la planta es de origen mexicano.

El origen del aguacate tuvo lugar en las partes altas del centro y este de México, y partes altas de Guatemala. Esta misma región está incluida en lo que se conoció como Mesoamérica y también es considerada como el sitio donde se llevó a cabo la domesticación de la planta.

En la época colonial los españoles introdujeron el aguacate a otros países americanos y a Europa. A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, el consumo de aguacate se basó en la cosecha de frutos de las razas mexicanas y antillana. Posteriormente con la tecnificación agrícola, y el descubrimiento del aguacate “Fuerte”, empezó el establecimiento de las primeras fincas.

Actualmente existen tres tipos de aguacate: el mexicano, el guatemalteco y el antillano, que a su vez se clasifican en numerosos grupos. Los más conocidos son:

- ✓ **Hass.** Obtenida en Estados Unidos (California) de una planta proveniente de semilla de raza guatemalteca, el árbol es de tamaño mediano, crecimiento abierto semielíptico, susceptible a las heladas, fruto de forma ovoide, peso de 180 a 360 gramos, de piel arrugada y cueruda, color negro, no tiene fibra, contenido de aceite entre 20 a 23%, la semilla es de tamaño pequeño de forma esférica (PROFIAGRO, 2009). El más popular en el mercado internacional por su calidad y resistencia. Cuando está maduro, su piel adquiere un tono oscuro, casi negro. Está disponible durante todo el año.
- ✓ **Fuerte.** Disponible desde finales del otoño (noviembre) hasta la primavera (mayo); su cáscara, más fina que en otras especies, no se oscurece con la maduración.
- ✓ **Bacon.** Su época es la misma que la anterior. Se diferencia en que, a pesar de que su cáscara mantiene el color verde, se oscurece ligeramente.
- ✓ **Pinkerton.** Se la encuentra en invierno (diciembre a febrero), de piel más gruesa que las anteriores, pero muy fácil de pelar.
- ✓ **Gwen.** Desde principios de primavera hasta finales de verano (de marzo a agosto), muy parecido al Hass pero con la piel más gruesa.
- ✓ **Reed.** El aguacate de verano (junio a agosto), con una forma redondeada.
- ✓ **Zutano.** Quizás el más difícil de pelar, constituye la variedad de otoño (septiembre a noviembre).

Clima

La raza antillana es poco resistente al frío, mientras que las variedades de la raza guatemalteca y mexicana presentan mayor tolerancia al frío. Sequias prolongadas provocan la caída de las hojas, lo que reduce el rendimiento; el exceso de precipitación pluvial durante la floración y la fructificación, reduce la producción y provoca la caída temprana del fruto.

El terreno destinado al cultivo debe contar con buena protección natural contra el viento o en su ausencia, establecer una barrera cortavientos preferentemente un año antes del establecimiento de la plantación. Las fuertes ventiscas producen daño, rotura de ramas, caída del fruto, especialmente cuando están pequeños. También, cuando el viento es muy seco durante la floración, se reduce el número de flores polinizadas y por ende, de frutas.

El exceso de humedad relativa puede ocasionar el desarrollo de algas o líquenes sobre el tallo, ramas y hojas o enfermedades fúngicas que afectan el follaje, la floración, la polinización, y el desarrollo de los frutos. Un ambiente muy seco, en cambio puede provocar la muerte del polen con efectos negativos sobre la fecundación y con ello, la formación de menor número de frutas.

Suelo

Los suelos más recomendados son los de textura ligera, profundos, bien drenados con un ph neutro o ligeramente ácidos (5,5 a 7), pero puede cultivarse en suelos arcillosos o franco arcillosos siempre que haya buen drenaje, pues el exceso de humedad fomenta un adecuado medio para la aparición de enfermedades fisiológicas y fúngicas de la raíz como la asfixia radical y fitoptora, respectivamente.

Plantación

Se hacen hoyos con 60 cm de diámetro y 50 a 60 cm de profundidad. Los marcos de plantación, en general, las distancias varían entre 7m x 9m a 10m x 12m.; el esparcimiento de 10m entre plantas y 10m entre hileras, es el más empleado.

Existen varios sistemas de plantación utilizados: el cuadrado que puede ser 8 x 8 m² con 156 plantas en una hectárea. No es exigente en suelos, pero si en riego, no soportando bien las sequias.

Planta



Figura 5. AGUACATERO

Fuente: <http://agriculturers.com>

El aguacate nace en el aguacatero, que es un árbol extremadamente vigoroso (tronco potente con ramificaciones vigorosas). Este árbol, que también recibe el nombre de avocado, puede alcanzar hasta 30 metros de altura, aunque cuando es cultivado normalmente no se le permite crecer más de 5 metros.

Son hojas verdes muy pequeñas y su tronco rugoso de color pardo. Es un árbol perennifolio. Hojas alternas, pedunculadas, muy brillantes.



Figura 6. HOJAS DEL AGUACATE

Fuente: <https://alimentoscon.com/hoja-de-aguacate/>

Flores perfectas en racimos subterminales; sin embargo, cada flor abre en dos momentos distintos y separados, es decir, los órganos femeninos y masculinos son funcionales en diferentes tiempos, lo que evita la autofecundación.



Figura 7. FLORES DEL AGUACATE

Fuente: <http://jardin-mundani.blogspot.com>

Por esta razón, las variedades se clasifican en base al comportamiento de la inflorescencia en dos tipos A y B. En ambos tipos, las flores abren primero como femeninas, cierran por un periodo fijo y luego abren como masculinas en su segunda apertura.

Esta característica de las flores de aguacate es muy importante en una plantación ya que para que la producción sea la esperada es muy conveniente mezclar variedades adaptadas a la misma altitud, con tipo de floración A y B y con la misma época de floración en una proporción, donde la mayor población será de la variedad deseada.



Figura 8. FRUTO DEL AGUACATE

Fuente: <https://exoticfruitbox.com/es/frutas-exoticas/aguacate/>

Bayas unisemillada oval, de superficie lisa o rugosa. La corteza, gruesa y dura, con rugosidades, presenta una coloración verde que varía en intensidad en función de la variedad. La pulpa es cremosa, aceitosa, de color verde crema o pálido a blanco amarillento, muy similar a la mantequilla.

El envero sólo se produce en algunas variedades y la maduración de la fruta no tiene lugar hasta que este se separa del árbol. Existen aproximadamente 400 “especies”, por lo que se puede encontrar frutos de formas y pesos diferentes, pudiendo llegar a pesar hasta un máximo de 2 kilogramos. Sin embargo, las que se comercializan suelen medir entre 10 a 13 centímetros, con un peso unitario de 150 a 350 gramos.

El sabor de la pulpa recuerda al de la nuez y la avellana; la recolección generalmente se hace a mano, dado que es un fruto sumamente delicado. Se emplea una escalera y se corta el péndulo por encima de la inserción con el fruto.

Plagas

Trips. Son pequeños insectos que se alimentan de tejidos tiernos como brotes foliares y florales, hojas y frutos pequeños, provocando la entrada de distintas enfermedades. Los daños se hacen más visibles cuando el fruto se desarrolla, provocando la pérdida de calidad en su presentación.



Figura 9. TRIPS DEL AGUACATE

Fuente: <http://sistemaagricola.com.mx/blog/manejo-de-plagas-del-aguacate/>

Periquito del aguacate. Aparece durante los meses de septiembre a diciembre dañando principalmente ramas jóvenes al succionar savia. El daño es más severo en plantaciones mal manejadas; se controla con los mismos productos utilizados para la agalla de la hoja.

Valor Nutricional del Aguacate

En cuanto a la grasa del fruto, está es mayoritariamente mono insaturada; el 72% del total de grasas es ácido oleico, característico del aceite de oliva, es rico en minerales como el potasio, el magnesio y bajo en sodio.

El potasio es necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso, para la actividad muscular normal e interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. El magnesio se relaciona con el funcionamiento de los intestinos, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un efecto laxante.

Destaca su contenido de vitamina E (antioxidante, interviene en la estabilidad de las células sanguíneas y en la fertilidad) y de ciertas vitaminas hidrosolubles del grupo B, como la B6, que colabora en el buen funcionamiento del sistema nervioso.

Tabla 17. VALOR NUTRICIONAL DEL AGUACATE

Composición por 50 g. de porción comestible	
Componentes	Valor Medio
Grasa Total	8 g.
Colesterol	0 mg.
Sodio	0 mg.
Carbohidratos	4 g.
Proteína	1 g.
Hierro	0,3 mg.
Potasio	250 mg.
Vitamina C	4 mg.
Vitamina E	1 mg.
Vitamina K	11 mg.
Ácido fólico	45 mcg.
Fosforo	30 mg.
Magnesio	15 mg.

Fuente: <https://www.saboreaunohoy.com>

Sectores del Ecuador donde se produce el Aguacate

El aguacate ecuatoriano ha dejado de ser un cultivo tradicional para transformarse en un producto con un alto potencial de exportación.

La labor de los productores de este fruto ha contado con el apoyo del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), que desde hace varios años inició la tarea de mejoramiento de las variedades de aguacate existentes en el país, además de la difusión del tipo Hass, predilecta de los mercados internacionales (CORPEI, 2009).

Un producto ecuatoriano con alto potencial por su delicioso sabor, el alto rendimiento y la capacidad de ofertarlo durante todo el año han colocado a este fruto en un sitial privilegiado dentro de los productos ecuatorianos no tradicionales con mayores opciones para exportar (PRO ECUADOR, 2012).

A continuación, se muestran en el siguiente Gráfico las principales provincias del Ecuador donde se cosechan aguacate Hass:



Gráfico 14. PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES PROVINCIAS DEL ECUADOR EN SUPERFICIE COSECHADA DE AGUACATE HASS

Fuente: MAGAP, 2016

Oferta Exportable

Manabí es una provincia agrícola, en relación con el resto del País. El gran tamaño del sector agrícola es un tema clave para el desarrollo de la economía manabita. Además, este sector agrícola es uno de los más diversos del Ecuador, debido al tamaño de la Provincia, su estabilidad climática y la topografía de sus suelos aptos para el cultivo.

Uno de los productos que se encuentra en esta Provincia es el Aguacate, con una plantación actual de 74.936 árboles plantados, con una producción media de 27.641 toneladas de esta fruta (Cisneros, 2013), de las cuales 3.177 fueron destinadas para la exportación, debido a que éstas cumplen con los requerimientos exigidos por los mercados internacionales, ya sea por su tamaño, forma, calidad, entre otros aspectos.

Para el presente proyecto, la oferta exportable será de 488 toneladas que vendrán de dos plantaciones ubicadas en la Cordillera Chongón Colonche.

PRECIO

En el mercado holandés, la tendencia de los precios del Aguacate Hass ha sido con tendencia al alza, la época del año en que esta fruta alcanza su mayor precio en los mercados europeos es entre los meses de mayo y julio, con precios promedios de US\$ 5,12 la caja de 4 Kg. netos, es decir, de US\$ 0,43 cada unidad, precio que se puede mantener constante durante todo el año dependiendo del comprador y del acuerdo que se llegue a establecer con este. Este precio es muy superior comparado con el que actualmente se le paga al productor nacional, puesto que los intermediarios están adquiriendo el aguacate a precios que oscilan entre los US\$ 0,10 y US\$ 0,25 dependiendo del tamaño de la fruta.

Dentro del mercado nacional, es muy importante indicar el costo FOB que le permita tanto al importador como al exportador asegurar la carga, precio que se determinará en el estudio financiero.

PLAZA

Dentro del Ecuador no se ocuparán intermediarios para que los productores manabitas reciban una mejor ganancia al momento de vender la fruta. Luego se comercializará por medio de un canal indirecto, puesto que recién se estará incursionando en el

comercio internacional y todavía no se cuenta con la logística necesaria para llegar al consumidor final en Holanda.

Se escoge a Holanda por ser el mayor comprador de la fruta, por ser el mercado internacional que más compra la fruta de otros países americanos, al ser una nación que reexporta el producto a sus vecinos europeos, y por ser exigente en cuanto a la calidad del producto final, lo cual constituye todo un reto para el aguacate Hass ecuatoriano.

Descrito de esta forma, se realizarán transacciones con un importador holandés interesado en el aguacate Hass, y luego este realizará sus respectivas transacciones en el país importador.

Por lo tanto, el canal más factible y tradicional será donde el mayorista compra los productos al agricultor, posteriormente el mayorista procede a venderlos al por mayor, y los detallistas compran los aguacates en esas tiendas holandesas para finalmente venderlos al consumidor final.



Diagrama 2. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DEL PLAN DE NEGOCIOS

PROMOCIÓN

Para promocionar la fruta en el mercado holandés, se utilizarán los canales de comunicación que actualmente utiliza PRO ECUADOR, un organismo dedicado a promocionar productos ecuatorianos en mercados internacionales con la finalidad de contribuir al crecimiento económico y sustentable del País.

Adicionalmente, se diseñará una Página Web de la empresa a crearse, y se tendrá presencia permanente en las principales redes sociales de Europa como Instagram, Twitter y Facebook.

Además se participará una vez al año en Ferias Internacionales que se realizarán en Holanda o en países de la Comunidad Europea, y que también se organizan aquí en el País en conjunto con entidades estatales para países europeos, con tal de dar a conocer la marca Ecuador en cuanto al Aguacate Hass que se produce en la nación.

4.1.4. MATRIZ DAFO

A continuación, se proporciona un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la producción, comercialización y exportación de aguacate Hass en el Ecuador, basado desde la perspectiva de la Provincia de Manabí.

Tabla 18. Matriz DAFO

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo. - Falta de cultura empresarial. - Presenta un claro problema de competitividad internacional. - Falta de capacidad técnica especializada. - Faltan actores empresariales para abordar mercado internacional. - Escasez de recursos por parte de agentes importantes en la cadena. - El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo. - Sistema de riego insuficiente que incrementa los costos de producción y perjudica la calidad final del producto. - Consumo nacional poco exigente. - Información estadística muy deficiente. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de terrenos aptos para cultivar aguacate Hass en la Cordillera Colonche (Provincia de Manabí) y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos. - Condiciones ambientales y agrícolas muy favorables para el cultivo de aguacates Hass que permita aprovechar varias ventanas anuales con suministro continuo. - Disponibilidad de mano de obra. - Se cuenta con varios profesionales expertos en la siembra, cosecha y pos cosecha del aguacate Hass. - La CFN incorporó al aguacate como especie forestal por lo que tienen un tratamiento especial a la hora de solicitar un crédito bancario. - Posición geoestratégica favorable en relación a Perú y Chile (menos días de transporte hacia Europa).
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importantes economías de escala de los principales países competidores. - Barreras de comercio internacional. - Exigencias de las grandes cadenas: volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing, precios poco competitivos. - Volatilidad de los precios internacionales. - Acumulación de poder en las cadenas de valor. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratado Libre de Comercio entre Ecuador y la Unión Europea. - Tendencia de crecimiento de la demanda mundial de aguacate Hass. - Mercado internacional con precios al alza. - Incremento de la demanda en los países emergentes. - Hábitos de consumo con un incremento de la demanda de productos nutritivos o enriquecidos. - No existe ningún líder tecnológico de aguacate Hass en la zona tropical de América. - Ecuador posee mayor rendimiento productivo de aguacate Hass que sus competidores directos (Perú y Chile).

Elaborado por: El Autor

4.1.5. FUERZAS DE PORTER



Diagrama 3. CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuente: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/las-5-fuerzas-de-m-porter.html>

a) Competidores Potenciales

Tabla 19. COMPETIDORES POTENCIALES

N°	Empresa	Representante	Teléfono
1	ASOAGUACATE	Inés de Blanco	(06) 2953979
2	FRUITERREZ DEL ECUADOR	Mario Posada González	2222680
3	VELASCO ROMO	Velasco Romo Rosa María	2321208
4	SEAMAN RICAURTE	Luis Fernando Seaman Ricaurte	22257467

Fuente: (Cisneros, 2013)

b) Proveedores

Para la investigación se tiene dos proveedores principales, los cuales se encuentran en la Provincia de Manabí, Cantón Jipijapa. La Finca Divino Niño se localiza en el Sector

de Santa Ana Ayacucho, como propietario es el Sr. Tito Andrade, el cual está dispuesto a vender 10.000 aguacates diarios los días lunes, martes y jueves durante todo el año.

Como segundo proveedor se tiene La Finca El Tigre ubicado en el Sector Chirigos, cuyo propietario es el Sr. William Briones y está dispuesto a vender 20.000 aguacates diarios los días lunes, martes y jueves.

Tabla 20. PROVEEDORES POTENCIALES

Finca	Propietario	Teléfono	Venta	Venta TM
Divino Niño	Sr. Andrade Ponce Tito Eduardo	0985174031	240.000 aguacates	162
El Tigre	Sr. Briones Briones William Enrique	0993014347	480.000 aguacates	326
TOTAL				488

Fuente: Entrevista a productores; (Cisneros, 2013)

c) Compradores

A medida que se elabora la presente investigación, y con noticias leídas a través de la Internet, se han identificado 3 compradores potenciales, muy aparte de las grandes cadenas de supermercados y retail (Lisbeth, 2012):

- The Greenery: Principal empresa holandesa que importa y exporta frutas y hortalizas. La firma busca incrementar sus volúmenes de compra de espárragos, mangos y paltas (aguacates) provenientes de Sudamérica. Además, quieren comprar melones y banano orgánico. Esta empresa siempre visita la región y participa en los todos las Ferias Alimentarias que se organizan principalmente en Perú, Colombia, Ecuador y Brasil.
- Grupo Ahold: Es la principal distribuidora de alimentos en Holanda y cuya matriz está en Rotterdam. Su actividad principal es reexportar productos de calidad a Alemania, Noruega, Dinamarca y Suecia.
- Grupo Laurus: Es la segunda en distribución después de Ahold. Lo interesante de este grupo es que viene realizando importaciones de Aguacate Hass desde el año 2009 a Ecuador, Perú y Colombia.

d) Sustitutos

- ✓ **Aguacate Guatemalteco.-** Esta Variedad es de pulpa suave y muy agradable. Según Vásquez citado en (Cisneros, 2013), menciona que “este producto tiene una gran demanda nacional, ya que posee menor cantidad de aceite que la variedad Hass, también la contextura de la pulpa es muy suave, casi aguada, por lo que se le denomina mantequilla de la selva”.
- ✓ **Aguacate criollo o nacional.-** Este aguacate tiene forma redonda y es más pequeño comparado con el Hass. Su semilla ocupa la mayor cantidad de espacio, por lo que tiene poca pulpa. La cascara es de color negra, suave y delicada, no resiste tanta manipulación. Esta variedad es muy apreciada por los técnicos, que la utilizan como injerto, puesto que es resistente a las enfermedades que atacan a la planta.

4.2. ESTUDIO TÉCNICO

4.2.1. TAMAÑO ÓPTIMO DE LA EMPRESA

Es importante definir el tamaño de la empresa a crearse para obtener el mejor nivel operativo, en base al espacio físico, personal y demás recursos que se requiere para dar inicio al Plan de Negocios, así como también el capital necesario para la inversión.

La empresa contará con una oficina y un pequeño galpón de almacenamiento, con un área de secretaría, baño y sala de reuniones, la cual tendrá una extensión de 80 m².



Figura 10. PLANO DE OFICINA DE LA EMPRESA A CREARSE

Fuente: <http://cpvmarketingplatform.info/navigate/small-office-layout-plans.rb>

4.2.2. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Macro localización

Al estar las plantaciones existentes de Aguacate Hass ubicadas en las laderas de la cordillera Chongón Colonche en la Provincia de Manabí, lo más lógico es que la empresa se encuentre ubicada en el algún cantón de Manabí, por lo que se escogió la ciudad pesquera y puerto marítimo de Manta para ubicar la empresa. Esta ciudad está ubicada a escasos 25 Km de las fincas proveedoras del proyecto, que están cercanas a la ciudad de Montecristi, limítrofe con la ciudad de Manta.

Micro localización.

Dentro de la ciudad de Manta, la empresa deberá ubicarse en una zona cercana al puerto del cantón y que cuenta con buenas vías de acceso. Al respecto, la ciudad se la dividió en tres zonas para dicho fin: Centro, Norte y Periferias del casco urbano.

Tabla 21. FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Factores relevantes	P.A. (%)	Zona Centro		Zona Norte		Perfierias	
		Calif.	C.P.	Calif.	C.P.	Calif.	C.P.
Cercanía del Puerto	25%	8	2,00	9	2,25	7	1,75
Vías de comunicación	20%	8	1,60	8	1,60	8	1,60
Costo servicios básicos	15%	9	1,35	9	1,35	9	1,35
Disponibilidad M.O.	15%	8	1,20	9	1,35	7	1,05
Aspectos tributarios	10%	8	0,80	8	0,80	8	0,80
Cercanía a proveedores	15%	8	1,20	9	1,35	7	1,05
TOTAL	100%		8,15		8,70		7,60

Elaborado por: El Autor

Se puede observar en la Tabla 19 que la zona escogida fue el sector Norte de la ciudad, por lo que se alquilará una oficina con las características descritas en el apartado anterior que se encuentre ubicada en la Av. Circunvalación y Calle 17.



Figura 11. UBICACIÓN DE LA EMPRESA A CREARSE CON EL PLAN DE NEGOCIOS
Fuente: Google Maps

4.2.3. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS

Para la exportación del Aguacate Hass no se requiere de tecnología y equipo sofisticado, se requiere alrededor de 1.000 canastillas de plástico mismas que sirven para clasificar la fruta y que contienen entre 60 y 90 aguacates cada una; esto varía de acuerdo al tamaño de la fruta. Se requiere también de un vehículo que ayuda con la transportación de la fruta desde las fincas hacia la ciudad de Manta y directamente hacia el Puerto para su puesta en los contenedores refrigerados, con la finalidad de movilizar la fruta lo más pronto posible para evitar la deshidratación, ya que el aguacate Hass debe tener un determinado grado de frío.

4.2.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

Para la exportación de aguacate es muy importante realizar diferentes procesos, los cuales permitirán satisfacer los requerimientos necesarios para llegar con la fruta al cliente final.

Se debe, por lo tanto, diseñar los Procesos de Negociación con el Cliente y el Proceso de Exportación.

En cuanto al Procedimiento de Comercialización que abarcaría esta parte del Proyecto, se deben realizar los siguientes pasos:

1. Compra del Producto

La compra se realizará a los productores señalados de aguacate Hass que poseen sus fincas en las laderas de las Cordillera Chongón Colonche en la zona de Jipijapa (fronteriza con el cantón Montecristi). La fruta se obtendrá por medio de contratos los cuales deben especificar el tipo de producto que se necesita para exportar, en este caso, Aguacate Tipo Hass de 10 a 13 centímetros con un peso de 150 a 350 gramos. Una vez que se realice esta actividad se procede al siguiente paso.

2. Selección del Producto

La selección del tamaño y peso: aunque existen variedades que pesan unos 100 gramos y otros que pueden alcanzar los 2.000 gramos, los que más se comercializan al exterior suelen medir 10 a 13 cm., con un peso de entre 150 a 350 gramos.

Color: la corteza gruesa y dura, con rugosidades, presenta una coloración verde que varía en intensidad en función de la variedad. La pulpa es cremosa, aceitosa, de color verde crema o pálido a blanco amarillento, muy similar a la mantequilla.

3. Envase

Una vez seleccionado el producto, se procede a poner las frutas en el envase que tiene las siguientes características:

Peso Neto (Kg.)	Medidas (cm.)
4 Kg.	40,0 x 28,5 x 15,0

En cada caja, con un peso promedio de 250 gramos por aguacate, entran 16 aguacates. En un camión de 2 Ton se podrá transportar hasta 500 cajas de 4 Kg, que contenga un aproximado de 8.000 aguacates.

4. Transporte Interno

Una vez que se realicen los tres primeros pasos, se procede a embarcar las frutas en un camión refrigerado con capacidad de 2 Ton para su posterior embarque.

5. Transporte Internacional

El transporte se realizará vía marítima en una unidad de la empresa TRANSAVISA DEL GRUPO TRANSOCEÁNICA, el cual demora 28 días hasta el puerto de Rotterdam en Holanda; es necesario especificar que cada dos semanas zarpa un barco desde el Puerto de Manta hacia la Comunidad Europea.

6. Recepción del Importador

Una vez que se cumpla con las formalidades de desaduanización en el país de destino Holanda, la mercadería irá al importador dueño de la misma.

7. Distribución País de Destino

El importador, una vez que la fruta ya se encuentra en su poder, distribuirá el aguacate Hass de la forma más conveniente en su país.

8. Cliente Final

El cliente final será el más beneficiado al recibir un producto de calidad como es el aguacate Hass de Manabí, Ecuador.

4.2.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

La empresa contará con tres personas, dado que no se encargará de la parte productiva del aguacate Hass, sino que se encargará de la comercialización de la fruta al exterior.

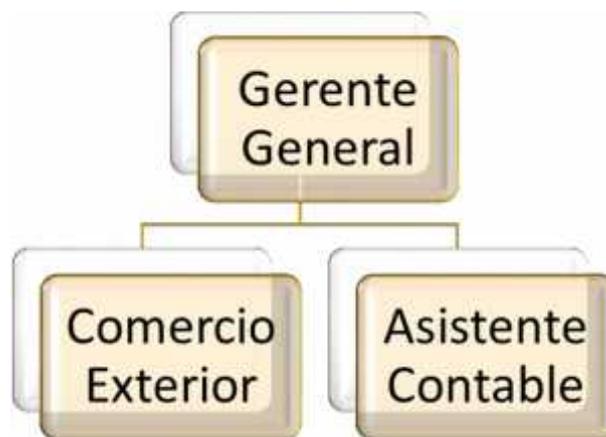


Diagrama 4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA A CREARSE
Elaborado por: El Autor

El Gerente General será el encargado principal de la compañía y tendrá como funciones principales:

- Vigilar las operaciones financieras de la compañía.
- Representar a la compañía legal, judicial y extrajudicialmente sujetándose a los requisitos y limitaciones que le imponen la ley y los estatutos.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios de la empresa
- Abrir cuentas bancarias, girar y aceptar y endosar letras de cambio, cheques u órdenes de pago a nombre y por cuenta de la empresa.

- Comprar, vender o hipotecar inmuebles y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique la transferencia de dominio o gravamen de ellos.
- Firmar contratos o contratar préstamos.
- Seleccionar a los trabajadores de la compañía y dar por terminados sus contratos cuando fuera conveniente.
- Representar a la empresa en ferias y demás eventos nacionales e internacionales que requieran su presencia para cerrar nuevos negocios con empresarios del extranjero, especialmente de Holanda.

El Director de Comercio Exterior tendrá en cambio las siguientes responsabilidades:

- Elaborar el Plan de exportación de la empresa y presente a gerencia general para su aprobación
- Proveer información al Agente de Aduana sobre datos contenidos en documentos como: Factura, Carta de Porte Internacional, Autorizaciones Previas, entre otros.
- Mantener al día los registros de las operaciones de comercio internacional, en cuanto a órdenes de compra con proveedores, plazos de crédito en caso de existirlos, logística de transporte, cargue y descargue garantizando que el proceso de exportación sea ágil pero manteniendo la calidad de la fruta.
- Manejar el camión de la compañía para ir a ver las frutas embaladas a las Fincas.

La Asistente Contable / Administrativa realizará las siguientes funciones:

- Asistir al Director de Comercio Exterior para mantener al día los registros de las operaciones de comercio internacional, en cuanto a órdenes de compra con proveedores, plazos de crédito en caso de existirlos, logística de transporte, cargue y descargue garantizando que el proceso de exportación sea ágil pero manteniendo la calidad de la fruta.
- Tener al día la contabilidad de la empresa.
- Encargarse de atender los requerimientos de la compañía de seguridad contratada.
- Realizar otras actividades encomendadas por su Jefe inmediato inherentes a su cargo.

Misión de la empresa

Contribuir al desarrollo económico de la Provincia de Manabí fomentando la producción de aguacate Hass, reconociendo un precio justo a los productores y dar a conocer la calidad de la fruta al mercado holandés.

Visión de la empresa

Constituirse en la empresa exportadora de aguacate Hass más importante en la Provincia de Manabí, resaltando la Marca Ecuador en toda la Comunidad Europea.

Razón social de la compañía a crearse

La empresa tendrá una razón social que será “Castro’s Exportadora Hass” y cuya principal actividad económica será la de exportación de palta o aguacate tipo hass.

Participación accionaria

Iniciará con un capital social mínimo de \$800, y una vez obtenido el préstamo por parte de la CFN, tendrá una mayor participación de capital propio con 3 socios adicionales, que aportará cada uno US\$ 14.998.

Dos de los socios serán los mismos productores manabitas quienes ofrecerán su producción a la empresa para obtener un mayor rédito que vendiéndola a los intermediarios a precios inferiores al ofertado en el Proyecto.

Slogan o marca comercial

AVOCADO



HASS

4.3. ESTUDIO FINANCIERO

Plan de Inversión Inicial

La inversión para la empresa a crearse se divide en dos grandes rubros, de acuerdo a las Normas NIIF: activos corrientes (capital de trabajo y gastos pagados por anticipado), y activos no corrientes (propiedad, planta y equipos).

Tabla 22. INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Unidad	Valor Unitario	Subtotal	TOTAL
Propiedades, Planta y Equipos				\$56.840
Obra Civil			\$4.800	
Readecuaciones Oficina	80 m2	\$60	\$4.800	
Muebles y Enseres			\$2.690	
Escritorios	2	\$280	\$560	
Archivador	4	\$175	\$700	
Sillas	6	\$75	\$450	
Sillón Ejecutivo	2	\$150	\$300	
Teléfono de escritorio	2	\$45	\$90	
Celular	2	\$145	\$290	
Mesa de escritorio	2	\$125	\$250	
Dispensador de Agua	1	\$50	\$50	
Equipo de computación			\$2.850	
Computadoras de escritorio	3	\$800	\$2.400	
Impresora-scanner-copiadora	1	\$450	\$450	
Vehículo			\$46.500	
Camión refrigerado de 2 Ton.	1	\$46.500	\$46.500	
Capital de Operación				\$115.203
Costos de Producción			\$389.340	
Gastos de Administración			\$53.352	
Gastos de Exportación y Ventas			\$18.120	
Total Costo Anual			\$460.812	
Total Costo Diario			\$1.280	
Ciclo de Efectivo			90	
Gastos pagados por anticipado				\$3.150
Gastos de Constitución	1	\$800	\$800	
Permisos	1	\$250	\$250	
Licencias	1	\$300	\$300	
Publicidad preoperativa	1	\$1.800	\$1.800	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				\$175.193

Elaborado por : El Autor

Se puede observar que la mayor inversión corresponde a capital de trabajo (66%), que suma un total de US\$ 115.203, con un ciclo de efectivo de 90 días, tomando en cuenta los días de crédito que se le concede al importador para cancelar la totalidad de la venta mensual (120 días), restándole los 30 días que conceden los proveedores locales. Este capital de trabajo será financiado por la CFN.

La inversión en Propiedad, Planta y Equipo constituye el 32% del total de la Inversión Inicial, y suma US\$ 56.840, siendo lo más representativo el camión de 2 Ton que se va a adquirir para el traslado de los aguacates hacia el Puerto de Manta.

Finalmente los gastos pagados por anticipado, también conocidos como Gastos Previos a la puesta en marcha, suman un total de US\$ 3.150 y corresponden al 2% del Total de la Inversión Inicial

Financiamiento

La totalidad del capital de operación (o de trabajo) será financiado por la Corporación Financiera Nacional (CFN), con una tasa preferencial del 8,5% anual, con un año de gracia, pagos anuales y a cinco años plazo, por tratarse de una especie forestal protegida (aguacate), y estar ubicada en la Provincia de Manabí, donde aún se recibe facilidades para la gestión de créditos productivos, debido al terremoto que azotó la provincia el 16 de abril del 2016.

Por lo tanto, la entidad financiera pública aportará con el 66% de la Inversión Inicial, mientras que el promotor junto con un grupo de inversionistas aportará el 34% restante, que consiste en activos no corrientes y gastos previos a la puesta en marcha del Plan de Negocios.

Tabla 23. TABLA DE AMORTIZACIÓN PARA EL CRÉDITO QUE SE SOLICITARÍA

Años	Capital Prestado	Intereses Vencidos	Cuota de Pago	Capital Pagado	Saldo
					\$115.203,11
1	\$115.203,11	\$9.216,25	\$0,00	\$9.216,25	\$115.203,11
2	\$115.203,11	\$9.216,25	\$28.800,78	\$38.017,03	\$86.402,33
3	\$86.402,33	\$6.912,19	\$28.800,78	\$35.712,96	\$57.601,55
4	\$57.601,55	\$4.608,12	\$28.800,78	\$33.408,90	\$28.800,78
5	\$28.800,78	\$2.304,06	\$28.800,78	\$31.104,84	\$0,00
		\$32.256,87	\$115.203,11	\$147.459,98	

Fuente: CFN

COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

Costos

Los únicos costos de producción o prestación de servicios en los que incurrirá la empresa a crearse con el Plan de Negocios serán de:

- Compra de Mercadería
- Materiales Indirectos

Durante el primer año se comprarán 480 TM de aguacate Hass. A los productores locales, quienes emplean cientos de personas del sector para obtener su producción actual de la fruta, se les pagará un precio superior del que pagan los intermediarios gracias a que la empresa negociará directamente con el importador sin necesidad de recurrir a intermediarios.

El proyecto les ofrecerá US\$ 600 / TM, mientras que los intermediarios les ofrecen entre \$400 a \$500 por Tonelada.

Tabla 24. COSTO DE LA MERCADERÍA (AGUACATE HASS)

Descripción	Unidad	Cantidad	V/ Unit.	V/Mensual	V / Anual
Mercadería	TM	480	\$600	\$24.000	\$288.000
SUBTOTAL				\$24.000	\$288.000
Imprevistos 3%				\$720	\$8.640
			TOTAL	\$24.720	\$296.640

Elaborado por : El Autor

Se considera un imprevisto del 3% por cuanto el precio no es fijo durante todo el año, puesto que sube ligeramente durante los meses de mayor producción.

Con este dato, se obtiene la proyección del costo durante los cinco años proyectados, con un crecimiento del 0,5% anual, ajustado a la tasa poblacional de Holanda.

Tabla 25. COSTO PROYECTADO DE LA MERCADERÍA

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercadería	\$296.640	\$298.123	\$299.614	\$301.112	\$302.617
TOTAL	\$296.640	\$298.123	\$299.614	\$301.112	\$302.617

Elaborado por : El Autor

En cuanto a Materiales Indirectos, se les proporcionará a los dueños de la finca los embalajes y cajas que exigen los importadores holandeses para recibir sin ningún contratiempo la fruta.

Tabla 26. COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS

Descripción	Unidad	Cantidad	V /Unit.	V/ Mensual	V /Anual
Cubetas	U	1.000	\$6,00	\$500	\$6.000
Cajas de cartón	U	120.000	\$0,70	\$7.000	\$84.000
Subtotal				\$7.500	\$90.000
Imprevistos 3%				\$225	\$2.700
			TOTAL	\$7.725	\$92.700

Fuente: Varios proveedores locales

Asimismo, se considera un 3% de imprevistos por el daño que puedan sufrir estos materiales o una eventual subida de precios.

Tabla 27. PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIALES

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales Indirectos	\$92.700	\$93.164	\$93.629	\$94.097	\$94.568
TOTAL	\$92.700	\$93.164	\$93.629	\$94.097	\$94.568

Elaborado por : El Autor

Gastos

Gastos Administrativos

Dentro de los Gastos Administrativos, se tienen los siguientes rubros:

- Personal Administrativo
- Servicios Varios
- Suministros de Oficina y Utensilios de Aseo

De acuerdo al Organigrama de la empresa a crearse, se tiene que contratar a 3 empleados:

Tabla 28. SUELDOS MENSUALES DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

Cargos	Sueldos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$1.000	\$12.000	\$12.360	\$12.731	\$13.113	\$13.506
Comercio Exterior	\$800	\$9.600	\$9.888	\$10.185	\$10.490	\$10.805
Asistente	\$386	\$4.632	\$4.771	\$4.914	\$5.062	\$5.213
TOTAL		\$26.232	\$27.019	\$27.830	\$28.664	\$29.524

Elaborado por : El Autor

Considerando las prestaciones y beneficios sociales de ley, este será el gasto por el personal administrativo proyectado a cinco años. Se considera una inflación anual proyectada del 3%.

Tabla 29. PROYECCIÓN DEL GASTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración Mensual	\$26.232	\$27.019	\$27.830	\$28.664	\$29.524
Aporte Patronal	\$3.017	\$3.107	\$3.200	\$3.296	\$3.395
Fondo de Reserva	0	\$2.251	\$2.318	\$2.388	\$2.459
Vacaciones	\$1.093	\$1.126	\$1.160	\$1.194	\$1.230
Décimo Tercer Sueldo	\$2.186	\$2.252	\$2.319	\$2.389	\$2.460
Décimo Cuarto Sueldo	\$1.158	\$1.193	\$1.229	\$1.265	\$1.303
TOTAL REMUNERACIÓN	\$33.686	\$36.947	\$38.055	\$39.197	\$40.373

Elaborado por : El Autor

En cuanto a servicios recibidos, además de los servicios básicos, se incluye aquí un servicio de guardiana que se contratará tanto para el traslado de la mercadería como para el resguardo de las oficinas en Manta, y también se pone el pago de alquiler de las oficinas.

Tabla 30. GASTOS POR SERVICIOS VARIOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA

Descripción	Unidad	Cantidad	V / Unit.	V/Mensual	V / Anual
Agua	M3	60	\$0,12	\$7	\$86
Energía Eléctrica	Kw/Hr.	40	\$0,18	\$7	\$86
Teléfono	Minutos	4000	\$0,03	\$120	\$1.440
Internet	Megas	10000	\$0,01	\$50	\$600
Alquiler oficina	U.	1	\$600,00	\$600	\$7.200
Guardianía		1	\$650	\$650	\$7.800
TOTAL SERVICIOS RECIBIDOS				\$1.434	\$17.213

Elaborado por : El Autor

Tabla 31 PROYECCIÓN DEL GASTO POR SERVICIOS VARIOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agua	\$86	\$89	\$92	\$94	\$97
Energía Eléctrica	\$86	\$89	\$92	\$94	\$97
Teléfono	\$1.440	\$1.483	\$1.528	\$1.574	\$1.621
Internet	\$600	\$618	\$637	\$656	\$675
Alquiler oficina	\$7.200	\$7.416	\$7.638	\$7.868	\$8.104
Guardianía	\$7.800	\$8.034	\$8.275	\$8.523	\$8.779
TOTAL	\$17.213	\$17.729	\$18.261	\$18.809	\$19.373

Elaborado por : El Autor

Finalmente, se tiene el Gasto por Suministros de Oficina y Utensilios de Aseo.

Tabla 32. PROYECCIÓN DEL GASTO POR SUMINISTROS Y UTENSILIOS

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de Oficina	\$600	\$618	\$637	\$656	\$675
Útiles de aseo	\$300	\$309	\$318	\$328	\$338
TOTAL	\$900	\$927	\$955	\$983	\$1.013

Elaborado por : El Autor

Gastos de Ventas

Aquí se consideran los siguientes rubros:

- Combustible del camión, que se lo calcula de la siguiente forma:
10 galones diarios x 22 días operativos x \$1,034 costo de gal. de diésel.
- Mantenimiento y seguro del camión:
Son \$600 anuales, que se prorratan en \$50 mensuales.
- Mantenimiento de la Página Web y de las Redes Sociales:
Son \$960 dólares al año, que se prorratan en \$80 mensuales.
- Participación Ferias Internacionales:
El Gerente de la empresa deberá asistir una vez al año a Holanda para participar en la Feria Internacional de Alimentos que todos los años se realiza en Ámsterdam, con un costo de \$6.000, que incluye pasaje, hospedaje, alimentación y un stand. El costo del montaje del stand será cubierto por PRO ECUADOR.
- Participación Ferias Nacionales:
Asimismo el Gerente de la empresa deberá participar en las Ferias Nacionales que se organizan en el Ecuador, sobretodo en la Costa Ecuatoriana, donde participen empresarios holandeses.

Tabla 33. GASTOS DE VENTAS

Detalle	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V/Mensual	V/Anual
Combustible camión	Gal.	220	\$ 1,03	\$ 227,48	\$ 2.729,76
Mantenimiento y seguro camión	U.	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Mantenimiento Página Web	U.	1	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Participación Ferias Internacionales	U.	1	\$ 6.000,00	-	\$ 6.000,00
Participación Ferias Nacionales	U.	2	\$ 800,00	-	\$ 1.600,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS					\$ 11.889,76

Elaborado por : El Autor

Asimismo, se ha considerado una inflación anual del 3% para la proyección de los gastos durante los próximos cinco años.

Tabla 34. PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$11.889,76	\$12.246,45	\$12.613,85	\$12.992,26	\$13.382,03
TOTAL	\$11.889,76	\$12.246,45	\$12.613,85	\$12.992,26	\$13.382,03

Elaborado por : El Auto

Gastos de Exportación

Son los gastos que la empresa incurre para cada envío de aguacate que realiza. La empresa está destinada a hacer un envío mensual, llenando todo un contenedor con 40 TM de aguacate Hass.

Tabla 35. GASTOS DE EXPORTACIÓN

Actividades	Valor/Envío	V/Anual
Registro de Exportador	\$10,00	\$10,00
Certificado Fitosanitario	\$80,00	\$960,00
Doc. Valorados	\$4,17	\$50,00
Unitarización	\$200,00	\$2.400,00
Certificado de Inspección	\$208,33	\$2.500,00
Agente	\$116,67	\$1.400,00
TOTAL	\$619,17	\$7.320,00

Elaborado por : El Autor

Para la proyección de los gastos de exportación, se ha considerado una inflación anual del 3%.

Tabla 36. PROYECCIÓN DEL GASTO DE EXPORTACIÓN

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Exportaciones	\$7.320,00	\$7.539,60	\$7.765,79	\$7.998,76	\$8.238,72
TOTAL	\$7.320,00	\$7.539,60	\$7.765,79	\$7.998,76	\$8.238,72

Elaborado por : El Autor

Gastos de Depreciación

Si bien este Gasto no afecta el Flujo de Efectivo proyectado, sin embargo, si tiene incidencia en el Estado de Resultados por cuanto es un gasto deducible de impuestos.

Tabla 37. PROYECCIÓN DEL GASTO POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS NO CORRIENTES

Rubro	Monto	% Dep.	1	2	3	4	5	V.S.
Obra Civil	\$4.800	5%	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$3.600
Muebles y Enseres	\$2.690	10%	\$269	\$269	\$269	\$269	\$269	\$1.345
Equipo de Computación	\$2.850	33%	\$941	\$941	\$941	\$941	\$941	\$0
Vehículo	\$46.500	20%	\$9.300	\$9.300	\$9.300	\$9.300	\$9.300	\$0
TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS			\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$4.945

Elaborado por : El Autor

Para mantener el gasto por depreciación de los equipos de cómputo, es necesario hacer una reinversión de los mismos en el tercer año.

Gastos Financieros

Representa el gasto por intereses del préstamo solicitado a la CFN. En la Tabla de Amortización ya presentada se puede observar este gasto año a año.

INGRESOS PROYECTADOS

Para determinar el precio de venta del aguacate Hass se ha considerado primero los costos y gastos que incurría la empresa para el envío de la mercadería, y se ha determinado un costo por envío y un costo unitario (por TM.)

Tabla 38. DETERMINACIÓN DEL COSTO POR ENVÍO Y DEL PRECIO FOB A COBRAR

DETALLE	TM/Mes 40	V. Unitario 1
Mercadería	\$24.720,00	\$618,00
Materiales Indirectos	\$7.725,00	\$193,13
Gasto Administrativo	\$4.446,04	\$111,15
Gasto Exportaciones	\$610,00	\$15,25
Gasto de Ventas	\$990,81	\$24,77
Gasto Financiero	\$769,84	\$19,25
SubTotal	\$39.261,69	\$981,54
5% Utilidad	\$1.963,08	\$49,08
Precio Ex Work	\$41.224,77	\$1.030,62
Flete Interno	\$1.060,00	\$26,50
TOTAL FOB	\$42.284,77	\$1.057,12

Elaborado por : El Autor

Se ha determinado un costo unitario de \$981,54 la TM de Aguacate Hass en la Provincia de Manabí. A este valor se le ha sumado un margen de utilidad del 5% por TM enviada, y el flete interno, lo que da un precio mínimo de venta internacional de

US\$ 1.057,12.

Si bien el precio de la TM de aguacate Hass varía por determinados factores, actualmente se puede conseguir una Tonelada de aguacate proveniente de Sudáfrica o Indonesia a un valor mínimo de €1.110 a €1.300, por lo que con este precio se puede competir muy bien con rivales más fuertes, dado que Colombia, Perú, México y Brasil venden la TM de aguacate Hass a precios superiores a los 1.500 euros (FAOSTAT, 2017).

Tabla 39. INGRESOS PROYECTADOS A CINCO AÑOS

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vendida TM	480	482	485	487	490
Precio de Venta	\$1.057,12	\$1.088,83	\$1.121,50	\$1.155,14	\$1.189,80
TOTAL	\$507.417,25	\$525.252,97	\$543.715,61	\$562.827,21	\$582.610,59

Elaborado por : El Autor

Las cantidades vendidas aumentan de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional de Holanda (0,5%), mientras que el precio de venta varía en un 3%, dado que este valor está ajustado a los costos y gastos internos de la compañía a crearse con el Plan de Negocios.

4.3.1. ESTADO DE RESULTADOS

Una vez considerado todos los ingresos, costos y gastos del Proyecto, se puede realizar la proyección del Estado de Resultados (o de Pérdidas y Ganancias) para cinco años.

Hay que resaltar que gracias a la Ley de Incentivos Económicos aprobada por la Asamblea Nacional en Diciembre del 2017, todos los nuevos emprendimientos que se realicen en el país, tendrán 3 años de exoneración del Impuesto a la Renta.

Tabla 40. ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIAMIENTO PROYECTADO A 5 AÑOS

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$507.417	\$525.253	\$543.716	\$562.827	\$582.611
(-) Costos de Producción	\$389.340	\$391.287	\$393.243	\$395.209	\$397.185
(=) Utilidad Bruta	\$118.077	\$133.966	\$150.472	\$167.618	\$185.425
(-) Gastos Administrativos	\$53.352	\$57.271	\$58.989	\$60.759	\$62.582
(-) Gastos de Exportación	\$7.320	\$7.540	\$7.766	\$7.999	\$8.239
(-) Gastos de Ventas	\$11.890	\$12.246	\$12.614	\$12.992	\$13.382
(-) Gastos Financieros	\$9.238	\$9.238	\$6.929	\$4.619	\$2.310
(-) Gastos de Depreciación	\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$10.750
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$25.528	\$36.921	\$53.425	\$70.499	\$88.164
(-) 15% participación trabajadores	\$3.829	\$5.538	\$8.014	\$10.575	\$13.225
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$21.698	\$31.383	\$45.412	\$59.924	\$74.939
(-) Impuesto a la Renta	\$0	\$0	\$0	\$13.183	\$16.487
(=) UTILIDAD NETA	\$21.698	\$31.383	\$45.412	\$46.741	\$58.452

Elaborado por : El Autor

4.3.2. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

También conocido como Flujo de Caja. Considera las fuentes de inversión, operación y financiamiento que alimentan el efectivo de la compañía.

En este Estado, se suma el gasto por depreciación por cuanto no representa una salida real de efectivo, se realiza una reinversión en el año 3 de los equipos de cómputo, y se suma al quinto año el Valor de Salvamento, rescate o desecho de los activos no corrientes.

Se resta la amortización (pago de capital) del préstamo realizado, y es en base a los resultados de este estado financiero que se obtienen los principales indicadores de rentabilidad.

Tabla 41. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN						
Capital Propio	-\$59.990					
Crédito	\$115.476					
Reinversiones				-\$2.850		
UTILIDAD OPERACIONAL		\$25.528	\$36.921	\$53.425	\$70.499	\$88.164
Depreciaciones		\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$10.750	\$10.750
Amortización Crédito		\$0	-\$28.869	-\$28.869	-\$28.869	-\$28.869
15% Participación Trabajadores		-\$3.829	-\$5.538	-\$8.014	-\$10.575	-\$13.225
Impuesto a la Renta		\$0	\$0	\$0	-\$13.183	-\$16.487
Valor de Salvamento						\$4.945
FLUJO NETO DE CAJA	-\$59.990	\$32.448	\$13.264	\$24.442	\$28.622	\$45.278

4.3.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 42. PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD

VAN (14%)	\$35.639
TIR	34,98%
Payback	2,4 años
Relación C/B	\$1,59

Elaborado por : El Autor

En base al Flujo de Efectivo Proyectado a cinco años, se obtienen los principales indicadores o índices de rentabilidad que demuestran que el proyecto es rentable y factible desde el punto de vista financiero.

Para obtener el VAN (Valor Actual Neto), se utilizó una tasa del 14%, que la CFN exige como mínima para descontar los proyectos de inversión que va a financiar.

Con esta tasa de descuento, se obtiene un VAN de US\$ 35.639 que al ser mayor que cero, demuestra que el inversionista recuperará su inversión y obtendrá una ganancia significativa por el proyecto.

La TIR (Tasa interna de retorno), es la rentabilidad mínima que obtendrá el inversionista, y que en este caso es del 34,98% y que al ser superior a la TMAR (14%), se demuestra que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero.

El retorno de la Inversión (o Payback, traducido al inglés), delimita el tiempo en que se recuperará el dinero invertido, en este caso es de 2,4 años.

Finalmente, la Relación Costo / Beneficio (C/B), al resultar de US\$1,59 indica que por cada dólar invertido, se obtiene una ganancia adicional de \$0,59.

4.3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 43. OBTENCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$507.417	\$525.253	\$543.716	\$562.827	\$582.611
Costos Variables	\$389.340	\$391.287	\$393.243	\$395.209	\$397.185
Costos Fijos	\$92.550	\$97.045	\$97.047	\$97.119	\$97.262
Punto de Equilibrio	78,4%	72,4%	64,5%	57,9%	52,5%
En dólares	\$397.717	\$380.492	\$350.669	\$326.105	\$305.598
En TM	376	349	311	280	253

Este indicador financiero-contable, indica la cantidad mínima que se debe vender para obtener una Utilidad de cero en las operaciones de la empresa a crearse, o sea, señala el punto mínimo de venta que la empresa debe procurar obtener durante los años operativos proyectados.

Así, en el primer año operativo el punto de equilibrio se cumple al vender como mínimo 376 TM, lo que representa un 78% de las ventas proyectadas (480 TM), y lo que equivale a tener unos ingresos de US\$ 397.717

CONCLUSIONES

La Provincia de Manabí, en la zona de la Cordillera Chongón Colonche, posee 2.000 has de cultivos de aguacate Hass que, en su mayoría, son comercializados dentro del mercado nacional a través de intermediarios, desaprovechando la gran oportunidad que brinda el mercado europeo, más aun ahora con el Tratado de Libre Comercio firmado entre la Unión Europea y el Ecuador que otorga libre acceso a productos nacionales, siendo el aguacate uno de los beneficiados.

Se determinó que para el 2022 existirá una demanda insatisfecha en el mercado Holandés de 848.063 TM de Aguacate Hass, lo cual crea una oportunidad de satisfacer una parte de dicha demanda con la oferta determinada en el presente estudio de 489 TM en el mismo periodo, que representa el 0,06% de la demanda insatisfecha total.

Existe la viabilidad de mercado, técnica, organizacional y legal de ejecutar el presente proyecto, dado que no es muy complejo exportar la fruta como tal, por lo que la inversión es mínima frente a otras iniciativas empresariales que desean darle valor agregado al aguacate.

En lo concerniente a la estructura organizacional, se consideró el organigrama con los profesionales requeridos para la comercialización del producto, toda vez que no habrá proceso de producción. El organigrama describe los cargos, perfiles y actividades a desarrollar.

El costo unitario por TM de Aguacate Hass determinado en el presente estudio (\$981), permitirá a la empresa ser competitiva frente a otros rivales más fuertes presentes en Colombia, Perú, México, Brasil, Sudáfrica o Indonesia, quienes mantienen precios superiores que oscilan entre \$1.000 y \$1.300 por TM.

El 66% de la inversión inicial corresponde a capital de trabajo requerido, mismo que será financiado por la CFN. El 34% restante que corresponde a activos no corrientes y gastos previos a la puesta en marcha será financiado por un grupo de tres inversionistas, de los cuales dos serán productores manabitas.

A través de los indicadores de rentabilidad se determinó la viabilidad financiera del proyecto, obteniendo un VAN de 35.639, una tasa interna de retorno del proyecto del 34,98% que supera el costo de oportunidad del 14%, y en un periodo de recuperación de 2,4 años.

RECOMENDACIONES

El actual Gobierno debe seguir impulsando las iniciativas o emprendimientos empresariales para la provincia de Manabí que fue la más afectada por el Terremoto acontecido el 16 de abril del 2016 y del cual todavía falta mucho para su recuperación integral, y este tipo de iniciativas empresariales, que además tienen un trasfondo social como la reforestación de la cordillera Chongón Colonche.

En vista de esto, se debe financiar más a PRO ECUADOR para que incentive a otros productores a participar en la cadena productiva del aguacate Hass considerando su alta demanda internacional y el hecho de que el Ecuador puede producir la fruta a un precio menor que sus competidores directos (Perú, Colombia y Chile), y con una tasa de rendimiento superior al principal productor mundial (México), superada tan solo por un productor local como Israel. De esta forma, se lograría fortalecer la marca ECUADOR en el continente europeo, donde existe un Tratado de Libre Comercio que debe ser aprovechado para el desarrollo de las pequeñas comunidades agrícolas que existen no solo en Manabí, sino en todo el Ecuador.

Es importante que la implementación del presente estudio se efectúe bajo los supuestos planteados, toda vez que se obtendrán los beneficios esperados, siempre que se cumplan las consideraciones realizadas.

A través de PRO ECUADOR promocionar la oferta de la empresa exportadora a ser creada, con el objetivo de identificar compradores en el mercado Holandés. Así como desarrollar estrategias independientes de promoción para lograr un posicionamiento y captación de mercados.

Desarrollar mecanismos fidelización, así como programas de capacitación, para que los productores locales puedan mantener o mejorar la calidad del aguacate Hass y así cumplir con la demanda y con las exigencias de calidad de los importadores.

Una vez que se ha comprobado la viabilidad técnica y financiera, a través del presente estudio, se recomienda la implantación del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (18 de Septiembre de 2017). *Consulta de Totales por NANDINA - País*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Santa Fé de Bogotá: Pearson Educación.
- Cisneros, G. (2013). *Exportación de aguacate de la Provincia de Manabí - Ecuador y la demanda requerida en Bogotá - Colombia*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal de Carchi.
- CORPEI. (2009). *PERFILES DE PRODUCTO. Perfil de Aguacate*. Guayaquil: Centro de Información e Inteligencia Comercial CICO.
- Crece Negocios. (2 de febrero de 2012). *El VAN y la TIR*. Obtenido de sitio web de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- Datosmacro.com. (Febrero de 2018). *Holanda: Economía y Demografía*. Obtenido de Expansión: <https://www.datosmacro.com/paises/holanda>
- El Financiero. (03 de 06 de 2017). *Estos 4 países compiten con México por el mercado del aguacate*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/los-principales-exportadores-de-aguacate-del-mundo.html>
- Gonzalez, C. Z. (21 de Octubre de 2014). *Métodos de Costo y Costeo*. Obtenido de Contador Contado. Por una cultura sana de las finanzas: <https://contadorcontado.com/2014/10/21/metodos-de-costo-y-costeo/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F., México: McGraw Hill Educación.
- Ledesma, C. (Marzo de 2003). *Estudio y análisis de los mercados internacionales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estudio-analisis-mercados-internacionales/>
- Lisbeth, P. (2012). *Exportación de Palta Hass a Holanda*. Obtenido de Plan de Negocio para la Exportación: <https://sc2ffa4a000231467.jimcontent.com/.../Trabajo%20final%20export%20hass.pd>

..

- Palacio, E. (08 de 09 de 2011). *Tipos de Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/09/08/58/>
- Parada, P. (Junio de 2014). *DAFO: Herramientas de planificación estratégica*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/dafo-herramienta-de-planificacion-estrategica/>
- Pérez, M. (2011). *La Exportación del Aguacate Hass al mercado español, y su incidencia en el desarrollo socio económico del Cantón Urcuquí*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Piñero, E. (2015). *Estrategias y modelos de negocio: casos prácticos y una guía para emprendedores*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- PROECUADOR. (25 de Febrero de 2013). *Holanda*. Obtenido de Indicadores económico - comerciales: <https://www.proecuador.gob.ec/temporal/?p=12792>
- Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. Bogotá: Asohofrucol.
- Prospectiva 2020. (Marzo de 2015). *Mercado Mundial de la Palta. Oferta, Demanda y Proyecciones*. Obtenido de GBD Network: http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re_-_palta_-_mar_20152.pdf
- Ramirez, C. (Febrero de 2010). *Análisis del Mercado*. Obtenido de <http://gerencia.overblog.com/article-analisis-del-mercado-45738930.html>
- Richard, J. (2009). *Modelo de negocio: eslabon perdido en la direccion estrategica*. Madrid: Universia Business Review.
- Sahlman, W. (1997). *How to write a great business plan*. Harvard Business Review Article.
- Sanín, H. (2016). *Estudio de Mercado. Población Objetivo, Demanda, Oferta y Déficit*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/06_DEMANDA.pdf
- UMA. (Agosto de 2017). *Factibilidad Técnica y Operacional*. Obtenido de http://www.uma.edu.ve/moodle_uma/course/info.php?id=28
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción de Perú,